

Власник документу:
Іващенко Максим

Дата перевірки:
26.11.2019 13:17:34 GMT+0

Дата звіту:
26.11.2019 13:20:56 GMT+0

ID перевірки:
1000646748

Тип перевірки:
Docs vs Docs

ID користувача:
90576



POLTAVA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND TRADE

Назва документу: LukianchenkoAnastasiiaAndriivna_MAm61_1

ID файлу: 1000657975 Кількість сторінок: 89 Кількість слів: 18619 Кількість символів: 151143 Розмір файлу: 181.88 KB

1.69% Схожість

Найбільша схожість: 1.32% з джерело бібліотеки. ID файлу: 7930814

Не знайдено жодних джерел з Інтернету

1.69% Текстові збіги по Бібліотеці акаунту

76

Page 91

0% Цитат

Не знайдено жодних цитат

0% Вилучень

Вилучений текст відсутній

Підміна символів

Заміна символів

17

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання заочна

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____
(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«_____» _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Система методів управління підприємством: формування,
реалізація і оцінка ефективності»(за матеріалами Сільськогосподарського товариства з обмеженою
відповідальністю «Довжик»)

(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування» освітнього ступеня «магістр»

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Лук'янченко Анастасія Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

д. держ. упр., проф. Козюра Ігор Валерійович

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

Директор СГ ТОВ «Довжик»

Борох Микола Григорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2019

ВСТУП

Удосконалення системи методів управління – одна з найбільш важливих умов забезпечення життєдіяльності підприємства і його прибуткового функціонування.

В умовах ринкових відносин в нашій країні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних методів управління підприємством, які дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність кожного виробництва. Через сучасний кризовий стан економіки та в цілому підприємств різних сфер діяльності, необхідне глибоке вивчення нових теоретичних положень та розробки практичних підходів до використання методів управління підприємством. Для ефективного управління підприємством необхідно використовувати підходи, які всебічно розглядають методи управління підприємством, з врахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників впливу. Таким підходом має стати системний підхід.

У вітчизняній та зарубіжній літературі з менеджменту, обґрунтовано та багатоаспектно розглянуто методи управління колективами та організаціями. Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних та прикладних аспектів проблеми використання методів управління на підприємствах зробили такі українські вчені: Б.М. Андрушків, Л.І. Безтелесна, О.М. Бородіна, В.О. Василенко, М.Д. Виноградський, В.Г. Галанець, В.М. Гриньова, Т.Г. Дудар, Й.С. Завадський, А.М. Колот, І.І. Кравчук, М.М. Мартиненко, В.Д. Немцов, С.Ф. Покропивний, О.Л. Попова, Л.І. Скібіцька, Ф.І. Хміль, Л.П. Червінська, Л.М. Шимановська-Діанич та інші. Проте, на сьогодні залишаються актуальними питання системного підходу до застосування методів управління підприємством із урахуванням специфічних особливостей діяльності конкретного підприємства.

Будь-яка діяльність, у тому числі управлінська, повинна бути спрямована на отримання конкретних результатів. Основними завданнями управлінців усіх рівнів є розроблення дієвих способів та прийомів впливу на

працівників, вибір найоптимальніших управлінських важелів та створення механізмів впровадження їх у життя. В умовах ринкової економіки досягнення успіху в конкурентній боротьбі залежить від якості управління, а ефективне вирішення стратегічних і тактичних завдань організації потребує залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Розвиток виробничих сил суспільства супроводжується поглибленням розподілу праці, що приводить до необхідності координування різних видів і різновидів праці в організованих соціально-ринкових системах. Ефективне управління є необхідним елементом цільової форми організації колективної діяльності людей.

Методи управління – це способи впливу керуючих систем на керовані об'єкти з метою реалізації завдань управлінської діяльності. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Саме за допомогою методів управління керівники підприємств мають змогу впливати на трудові колективи, координувати їхню діяльність, спрямовувати на виконання робіт, стимулювати працівників, підвищувати рівень їхнього матеріального та морального задоволення від роботи, а також стимулювати як працівників, так і споживачів для використання нових технологій. Від методів управління залежить ефективність функціонування структури підрозділів і підприємства в цілому як складної соціально-економічної системи. А тому дослідження системи методів, що використовуються сучасними підприємствами та пошук шляхів удосконалення їх використання є надзвичайно важливою проблемою сучасного управління.

Мету дипломної магістерської роботи було досягнуто через виконання таких завдань:

досліджено сутність та значення методів управління у діяльності підприємства;

охарактеризовано систему методів управління підприємством, їх взаємозв'язок та особливості прояву в управлінні підприємством;

визначено критерії та показники оцінки ефективності методів управління підприємства;

охарактеризовано СГ ТОВ «Довжик» як соціально-економічну систему; проаналізовано господарсько-фінансову діяльність СГ ТОВ «Довжик»; досліджено реальний стан та проведено оцінку ефективності реалізації системи методів управління СГ ТОВ «Довжик»;

обґрунтовано напрями розробки цільової комплексної програми як засобу удосконалення економічних методів управління СГ ТОВ «Довжик»;

визначено напрями використання заходів організаційно-стабілізуючого впливу з метою оптимізації організаційно-розпорядчих методів управління СГ ТОВ «Довжик»;

запропоновано напрями використання соціально-психологічних методів управління для покращення згуртованості трудового колективу СГ ТОВ «Довжик» ;

Предметом дослідження дипломної магістерської роботи є соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку СГ ТОВ «Довжик» із врахуванням особливостей організації управління на засадах формування, реалізації і оцінки ефективності системи методів управління підприємством.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та значення методів управління у діяльності підприємства

Управління - складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети. Після того як встановлено цілі управління, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи досягнення їх [31, с. 48]. Інакше кажучи, якщо при визначенні цілей потрібно відповісти на запитання «чого потрібно досягти?», то одразу виникає потреба у застосуванні арсеналу засобів, що забезпечують досягнення цілей управління, тобто методів управління.

Методи управління - це сукупність способів впливу органів управління на керовані об'єкти для досягнення поставленої мети; це способи здійснення загальних функцій управління [20, с. 81].

Засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих його членів називають методами управління [43]. Методи являють собою важливий елемент процесу управління (наявність прогресивних методів управління та вміле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів).

Наукові праці, стосовно сутності методів управління персоналом, свідчать про відсутність гострої полеміки у науковців, тому в літературних джерелах наводяться тотожні визначення цього поняття. Наприклад, в працях Гончарова В.І., Дудар Т.Г., Киржнер Л.А., методи управління характеризуються способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації [21, 30, 44].

Нестандартний підхід до дослідження методів управління персоналом підприємства описано в дослідженні Хмурова В.В. [92]. Вони деталізували методи управління та застосували математичні функції для опису процесів, що відбуваються на підприємстві.

Методи управління покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена. Цим методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються при вирішенні комплексних виробничо-господарських завдань [48].

Від методів управління залежить сила керуючого впливу на окремі аспекти управлінського процесу.

Методи характеризують суб'єктивний аспект управління, їх склад формується під впливом наступних факторів: способу суспільного виробництва; закономірностей управління; науково-технічного прогресу; технології виробничої діяльності [21].

Методи управління показують як, яким способом виконувати задачу управління. В основі методів знаходяться об'єктивні закони та їх практичний прояв.

Методи управління виступають в ролі механізму реалізації потреб законів виробництва у практиці управління. Методи використовуються на основі принципів управління та направлені на практичне здійснення принципів управління. Методи дозволяють упорядкувати в менеджменті цілеспрямованість і спонукати персонал підприємства до дії через певні його потреби [72].

Ефективність функціонування підприємства та його підрозділів значною мірою залежить від правильності застосування методів управління, на що впливає рівень досконалості інституційного середовища, форма власності, специфіка завдань та інші чинники [7].

Основою класифікації методів управління є мотиви, якими керується людина у процесі діяльності.

Мотив (лат. - рухаю) - спонукальна причина дій і вчинків [48]. Мотиви прямо або опосередковано впливають на поведінку, інтереси і потреби людей.

Потреба - фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось [89].

Взаємозв'язок методів управління з потребами і інтересами персоналу підприємства відображено на рис. 1.1.

Рис.1.1. Взаємозв'язок методів управління з потребами і інтересами персоналу підприємства [44]

Вибір менеджерами методів управління залежить від змісту і сили вияву мотивів. Реально впливати на поведінку людини можна лише доти, доки актуалізована в мотиві потреба не буде задоволена. Це означає, що тривале використання одного і того ж методу управління, нехай навіть ефективного спочатку, призводить до того, що керований об'єкт адаптується до нього, втрачає потрібну реакцію на керуючу дію. Тому використання методів управління не може бути шаблонним. Воно передбачає постійний пошук найкращого способу впливу на об'єкт управління, який дав би змогу досягати бажаних результатів своєчасно і найменшими зусиллями [87].

Управлінський вплив на колективи пов'язаний з мотивацією, тобто з використанням факторів, які визначають поведінку людини в колективі. Звідси випливає вимога до методів управління: вони повинні мати мотиваційну характеристику, яка визначає напрям їх дії.

За допомогою різноманітних методів управління досягається організуючий вплив керуючої системи чи окремого керівника на об'єкт управління, визначаються умови економічного кругообігу фондів, час виробництва і обігу виробничих фондів [19].

Методи управління класифікуються за різноманітними критеріями [7]:

за змістом впливу: методи, що відповідають вимогам економічних, соціально-психологічних, організаційно-психологічних, організаційно-технічних, демографічних та інших законів;

за спрямованістю: методи матеріального, соціального, морального і організаційно-адміністративного впливу;

за організаційними формами: методи одноособового, колегіального і колективного впливу.

Використовуються і інші критерії для класифікації методів управління.

Методи управління використовуються не ізольовано, а в поєднанні один з одним. Тому управлінська діяльність постає як результат різноспрямованих методів і засобів їх реалізації. Водночас кожна група методів має специфічні особливості, власні форми вияву і межі застосування [12].

У вітчизняній літературі методи управління найчастіше об'єднуються в три групи [9]:

- економічні методи;
- адміністративні (організаційно-розпорядницькі);
- соціально-психологічні методи.

Отже, особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети.

Таким чином, можливо стверджувати, що зміст поняття «методи управління» витікає із суті і змісту управління і належить до основних категорій теорії управління.

Система методів менеджменту підприємства формується в такій послідовності [31]:

- оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу;

- вибір складу методів і обґрунтування їх якісних і кількісних параметрів;

- забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи.

Усі методи управління, що використовуються в практичній діяльності керівником, розглядаються не як окремі, розрізнені й самостійні способи впливу, а як цілісна система взаємопов'язаних та взаємодіючих конкретних методів [74].

Ефективним є комплексне використання методів, оскільки нехтування будь-яким із них, надання переваги тільки деяким негативно позначається не лише на загальній дієвості менеджменту організації, але і ефективності праці підлеглих (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Мотиваційні характеристики методів управління [19, 68]

Класифікаційні характеристики методів управління	Види методів управління		
	Організаційно-розпорядницькі	Економічні	Соціально-психологічні
Мотиви поведінки	Усвідомлена необхідність дисципліни праці й управління; відчуття обов'язку й відповідальності; прагнення працювати у Прямий і безпосередній	Матеріальна зацікавленість у кінцевих результатах організації	Соціально-психологічні інтереси
Характер впливу в системі управління	Прямий і безпосередній	Побічний	Побічний
Основні канали впливу	Організаційний механізм: організаційна структура управління; організаційне регламентування; організаційне нормування; підбір та раціональне розміщення кадрів; прийняття обґрунтованих рішень	Економічний механізм та його важелі: ціна, зарплата, фінанси, прибуток, податок, кредит та ін.	Соціальний механізм: групи; особистості; роль особистості; авторитет
База для вибору методів управління та оцінки їхньої ефективності	Організаційний оперативний аналіз	Техніко-економічний аналіз діяльності	Соціальні дослідження та спостереження
Обмеження при виборі методів	Відповідність правовим нормам, діючим регламентам та науковим принципам організації виробництва й управління	Відповідність вимогам економічних законів та закономірностей	Відповідність морально-етичним нормам
Форма вибору методів та забезпечення їхнього взаємозв'язку	Планування й диспетчерування	Планування	Планування
Умови ефективного використання	Систематичний комплексний аналіз та оцінка результатів діяльності		

У методах менеджменту виражається сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери (керівники) забезпечують скоординовану діяльність в організації та єдність інтересів усього персоналу. Мета і методи взаємопов'язані між собою. Кожній меті відповідають певні методи її досягнення. Тому менеджеру важливо слідкувати за відповідністю мети методам своєї діяльності [40].

Усі методи управління діалектично пов'язані з функціями менеджменту. Методи управління, які застосовуються в різних функціональних підсистемах

підприємства, є способами реалізації функцій менеджменту. Тому незважаючи на специфічні особливості названих підсистем підприємства в них обов'язково виконуються такі управлінські дії, як визначення цілей, планування, рішення, організація, мотивація, контроль.

Власне, завдання управлінського персоналу полягає в тому, щоб сформувати ефективну систему методів управління, яка здатна забезпечити виробничо-господарську діяльність, досягнення місії та цілей організації [47].

Взаємозв'язок функцій та методів управління відображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок функцій та методів управління [29]

№ з/п	Елементи функцій менеджменту	Методи управління для реалізації функцій менеджменту
1.	Планування впровадження нової технологічної лінії з виробництва	графік впровадження нової технологічної лінії; кошторис витрат на впровадження технологічної лінії
2.	Планування діяльності підприємства планово-економічним відділом	виробнича програма; техніко-економічний план; бюджет; проект наказу про виконання положень техніко-економічного плану тощо
3.	Організація на підприємстві нового підрозділу	штатний розпис працівників; проект наказу про створення підрозділу; посадові інструкції для працівників підрозділу; правила техніки безпеки під час роботи в підрозділі тощо
4.	Стимулювання основних робітників підприємства	положення з преміювання основних робітників; фонд оплати праці основних робітників; проект наказу про впровадження відрядної; системи оплати праці для основних робітників тощо
7.	Контролювання директором результатів роботи своїх заступників	проект наказу про підготовку річних звітів щодо результатів роботи підрозділів організації; програма атестації заступників директора тощо
8.	Усунення недоліків та відхилень в процесі контролювання	проект наказу про усунення недоліків в технології виробництва; проект наказу щодо внесення змін в організацію трудових процесів з метою підвищення їх ефективності тощо

Результатами управлінської діяльності є конкретні способи та прийоми впливу на керовану систему, які у просторовому, часовому та ресурсному аспектах визначають сфери та напрями діяльності працівників, створюють

механізми зацікавленості у виконання завдань та досягненні цілей. Ефективність застосування методів управління в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу в систематичній і цілеспрямованій підготовці та повсякденному використанні всіх зазначених напрямів впливу на колективи і окремих людей.

Враховуючи обґрунтування доцільності застосування системного підходу до розгляду методів управління підприємством, на наступному етапі виконання завдань дипломної магістерської роботи необхідно надати характеристику системи методів управління підприємством та особливості прояву в управлінні підприємством

1.2. Характеристика системи методів управління підприємством, їх взаємозв'язок та особливості прояву в управлінні підприємством

Основою організаційно-розпорядчих (адміністративних) методів управління є організаційні відносини, які є складовою механізму менеджменту підприємств. Оскільки через них безпосередньо реалізується одна з найважливіших функцій управління - функція організації, то завданням організаційно-адміністративної діяльності є координація дій підлеглих. Без організаційно-адміністративного впливу не можуть реалізуватися економічні методи управління, тому що він забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу [8].

Організаційно-розпорядчі методи в основному опираються на владу керівника та його права, на дисципліну й відповідальність, які панують на підприємстві. Керівник є адміністратором, суб'єктом влади, який використовує надане йому в цьому право [28].

Найважливіша мета цієї групи методів – локальне використання можливостей підвищення ефективності виробництва шляхом аналізу, вибору,

формування та регулювання взаємодії структурних елементів у даний момент розвитку підприємства [51].

Таким чином, організаційно-розпорядчі методи управління – це система способів і прийомів організаційно-розпорядницького впливу на суб'єкти й об'єкти управління [23]. Вони використовуються для організації і координації діяльності останніх з метою виконання поставлених задач.

Важливе значення для організаційно-розпорядчих методи управління має класифікація, побудована на врахуванні специфіки засобів важелів організаційного впливу. Такими важелями є регламент, норма, інструкція, дисциплінарні вимоги, відповідальність, повноваження тощо. Групуючи ці засоби впливу за роллю в процесі управління, можна виділити три групи організаційно-розпорядчих методів управління: організаційно-стабілізуючі, розпорядчі та дисциплінарні (рис. 1.2).

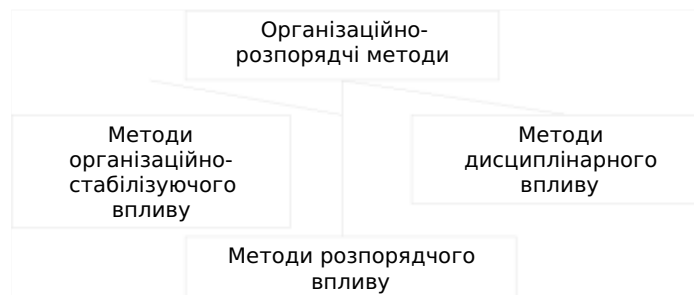


Рис. 1.2. Класифікація організаційно-розпорядчих методів управління [31]

Центральне місце серед них посідає перша група – організаційно-стабілізуючі методи впливу. Основний зміст методів організаційно-стабілізуючого впливу полягає у встановленні складу елементів системи і стійких організаційних зв'язків між ними закріпленням певних обов'язків як за системою в цілому, так і за окремими її ланками. Об'єктами

організаційного впливу виступають як суб'єкт, так і об'єкт управління і частково зовнішнє середовище [16].

Організаційний вплив на суб'єкт управління полягає у зміні організації його функціонування, тобто функцій, структури, організації управлінської праці, визначенні чи зміні прав, обов'язків. Звичайно, впливаючи на суб'єкт управління, тим самим впливають і на об'єкт, оскільки ці дві підсистеми перебувають у нерозривному зв'язку. Суб'єкт управління здійснює самостійний організаційний вплив на об'єкт, встановлюючи режим функціонування останнього. Методи організаційно-стабілізуючого впливу включають і себе регламентування, нормування й інструктування (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Класифікація методів організаційно-стабілізуючого впливу [48]

Регламентування являє собою досить жорсткий тип організаційного впливу і полягає у розробці та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом певного, визначеного цими положеннями часу [61].

Можна конкретизувати склад регламентуючих організаційних положень. Це, по-перше, положення загально організаційного характеру, яке встановлює організаційну відокремленість і порядок функціонування соціально-економічної системи в цілому. По-друге, це положення, яке визначає і встановлює внутрішній порядок роботи, організаційний статус різних ланок, їх завдання, функції, повноваження тощо. По-третє, це типові структури, які визначають основні риси побудови внутрішніх організаційних основ. По-четверте, це посадове регламентування, яке здійснюється розробкою штатного розкладу та посадових інструкцій, що встановлюють перелік посад і основні вимоги до заміщення їх [19].

Нормування як метод організаційно-стабілізуючого впливу більш м'який спосіб організаційної стабілізації і полягає у встановленні нормативів, які є орієнтиром у діяльності.

Інструктування – найбільш м'який спосіб організаційного впливу і полягає в ознайомленні з умовами роботи чи обставинами дорученої справи, з'ясуванні питань, можливих ускладнень, пересторожі від помилок, у порадах щодо виконання робіт. Інструктування завжди має форму методичної та інформаційної допомоги, спрямованої на успішне виконання роботи [38].

Інструктування може здійснюватися за допомогою радіо, телефону, відеопристроїв, особистими контактами, індивідуально і колективно. Воно може мати наочну форму. До інструктування відносять оформлення приміщень організаційною документацією про умови роботи. Це стенди з найменуваннями організаційних підрозділів, схеми розташування їх, порядок роботи, внутрішньоорганізаційні інструкції. Важливу роль при цьому відіграють лаконічність, простота, врахування психології сприйняття. Це все поліпшує організаційні умови роботи, сприяє успішному виконанню її [85].

Другою групою організаційно-розпорядчих, методів управління є методи розпорядчого впливу, які відображають поточне використання встановлених організаційних зв'язків і їх часткове коригування в разі зміни умов роботи (рис. 1.4). В основу розпорядчих методів покладено

повноваження та обов'язки [30].

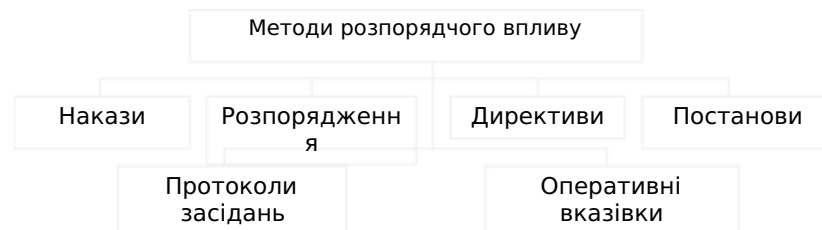


Рис. 1.4. Класифікація методів розпорядчого впливу [51]

Основою розпорядчого впливу є порядок управління, розроблений в результаті актів організаційного впливу. Саме на підтримання і поліпшення цього порядку спрямований розпорядчий вплив. Він виходить від керівника, має обов'язковий характер і не підлягає обговоренню чи зміні. Всі акти розпорядчого впливу надходять суворо в одному напрямі: від вищих управлінських ланок до низових, від керівника до підлеглих [68].

Для розпорядчого впливу характерна нерегулярність його виникнення, оскільки відхилення в прийнятому порядку управління виникають раптово і їх складно передбачати наперед. У добре організованій системі ці відхилення зведені до мінімуму, проте через різноманітні зовнішні і внутрішні причини інколи і в ній виникає потреба в застосуванні розпорядчого впливу [89].

Третю групу методів становлять методи дисциплінарного впливу – це санкції за відхилення від установленого порядку та вимог державної, фінансової, договірної дисципліни, статутів. Їхня мета – забезпечення стабільності діяльності підприємств через дисциплінарні вимоги та забезпечення відповідальності колективів і робітників.

Одним із різновидів методів дисциплінарного впливу – є засоби правового впливу, які передбачають санкції за відхилення від порядку та закону [25].

Виділяють чотири типи методів дисциплінарного впливу [17]:

1. Матеріальні – накладаються на підприємства і керівників за результатами господарської діяльності.
2. Адміністративні – пов'язані з діяльністю спеціальних органів, таких як санепідемстанція, податкова система.
3. Кримінально-правові – виникають при наявності складу злочину.
4. Дисциплінарні – виникають в результаті невиконання або неналежного виконання службових обов'язків.

Організаційно-розпорядчі методи управління виражаються у використанні різноманітних стимулюючих засобів і створенні економічної зацікавленості, що спонукають керований об'єкт діяти в потрібному напрямку і домагатися ініціативного рішення поставлених перед ним задач без спеціальних розпоряджень або вказівок керівних органів.

Економічні методи – це комплекс способів і прийомів управління, а також норм і нормативів, які сприяють створенню умов зацікавленості колективів та окремих працівників у високопродуктивній праці й ефективному виробництві [38].

Економічні методи покликані зацікавлювати і заохочувати колективи за виявлення та використання внутрішньовиробничих резервів; забезпечувати найбільш повне й ощадливе використання матеріальних, трудових, енергетичних, фінансових та інших ресурсів; сприяти використанню досягнень науково-технічного прогресу; сприяти систематичному підвищенню якості продукції й випуску конкурентоздатних виробів [59].

Система економічних методів має усі важелі механізму ринкового господарювання: ціни, попит та пропозицію, кредит, фінансування, витрати виробництва, прибуток, заробітну плату, економічне стимулювання, дивіденди, податки, комерційний розрахунок, оренду, самофінансування, самооплатність [8, 17, 22, 30].

Ціна товару є грошовим вираженням його вартості та споживчої вартості. Ціни виконують наступні основні функції: облікову, розподільчу, стимулюючу, регулюючу та підтримки ринкової рівноваги. Використовуються

різні види цін: договірні, закупівельні, контрактні, оптові, роздрібні, світові, трансферні, східчасті. При формуванні цін зіштовхуються інтереси виробників і споживачів, оптових і роздрібних продавців, експортерів і імпортерів, держави і профспілок [21].

Попит та пропозиція – основні економічні категорії ринку. Попит – це кількість товарів і послуг, що хоче і може придбати споживач на ринку за конкретною ціною у визначений період. Пропозиція – кількість товарів і послуг, що виробники і продавці пропонують до продажу за різними цінами протягом визначеного періоду. На величину попиту і пропозиції впливають ціна, смаки і переваги споживачів, кількість споживачів на ринку та їхні доходи, ціни на сполучені товари, очікування зміни цін у майбутньому, застосування прогресивних технологій, податки. Попит визначає пропозицію, пропозиція ж впливає на попит, котрий визначає обсяг і структуру пропозиції, а також вимоги до виробництва. У свою чергу, пропозицію формують попит і асортимент вироблених товарів та ціни на них [29].

Банківський кредит служить джерелом залучення позикових засобів в оборот підприємства. Він – одне з можливих джерел утворення основних і оборотних коштів підприємства. Своєчасне і вміле використання системи кредиту забезпечує безперебійне функціонування виробництва, сприяє більш повному використанню виробничих ресурсів, усуває фінансові проблеми, сприяє росту рентабельності й зміцненню комерційного розрахунку [23].

Фінансування підприємств охоплює всі сторони їхньої виробничо-збутової діяльності. У фінансових планах визначаються планові пропорції розподілу прибутку і доходів, а також обсяги витрат, включаючи й податки.

Важлива роль у структурі фінансової системи належить банкам, страховим, інвестиційним та іншим компаніям, що акумулюють тимчасово вільні грошові внески, надають їх у тимчасове користування у вигляді кредитів (позик), є посередниками у взаємних платежах і розрахунках між підприємствами, організаціями й окремими фізичними особами [64].

Витрати виробництва – це сума усіх витрат на виробництво і випуск продукції. Вони поділяються на постійні, що не залежать від обсягу виробництва, та перемінні, величина яких змінюється при зміні обсягів виробництва (витрати на сировину, матеріали, основна зарплата тощо) [21].

Заробітна плата – основна форма доходу за результатами праці. Існують наступні форми заробітної плати: погодинна, відрядна, контрактна, акордна. Розрізняють також види заробітної плати: номінальну й реальну [27].

Прибуток – це різниця між повним виторгом за реалізацію продукції і повних витрат виробництва. Прибуток в узагальненому виді відображає результати господарювання підприємства, продуктивність витрат живої й упредметненої праці, є важливою економічною характеристикою роботи підприємства [90].

Економічне стимулювання – важливий важіль управління в умовах ринкової економіки, що ґрунтується на економічних інтересах працюючих в організації (підприємстві, концерні, корпорації). Доходи колективів і кожного працівника формуються в залежності від їхнього конкретного внеску у створення загальних результатів діяльності. За допомогою економічного стимулювання інтерес працівників і колективу в цілому перетворюється на могутній стимул систематичного розвитку виробництва, мобілізації працівників на досягнення прибуткової діяльності [44].

Дивіденди – доход, отриманий акціонерами за результатами діяльності підприємства. Величина дивіденду залежить від прибутку за рік і від кількості випущених акцій [60].

Податок – обов'язковий внесок підприємства в бюджет відповідного рівня згідно із законами України про оподаткування. Стягуються загальнодержавні й місцеві податки та різні збори. Податки є найбільш ефективним інструментом непрямого регулювання економічних процесів [60].

Оренда – це одна з форм економічних відносин, коли об'єкти власності передаються в тимчасове користування іншій юридичній чи фізичній особі за орендну плату. Практикуються такі форми: оренда, суборенда, орендний підряд, лізинг [21].

Комерційний розрахунок є одним з основних важелів економічних методів управління, що забезпечує розвиток ініціативи й господарської самостійності підприємств в умовах ринкової економіки. Комерційний розрахунок базується на кількісному порівнянні витрат і результатів діяльності. Він сприяє забезпеченню стійкої прибуткової діяльності, коли підприємство цілком відшкодовує зі своїх доходів витрати на виробництво продукції, науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи, освоєння нових видів продукції, утримання апарату управління [11].

Самоокупність підприємства виражається у відшкодуванні витрат власними доходами від реалізації продукції, одержання прибутку (доходу).

Самофінансування містить у собі самооплатність, але, на відміну від неї, означає не статичну, а динамічну окупність витрат із власних зароблених засобів. При цьому мається на увазі відшкодування не лише витрат виробництва, а й наступних витрат на його подальший розвиток і випуск конкурентоздатної продукції [30].

Економічні методи управління впливають на результати діяльності не відразу, а після закінчення якогось періоду (місяця, кварталу, року) та підведення підсумків роботи.

Для вдосконалювання економічних методів управління і досягнення найвищих кінцевих результатів потрібно: розширювати економічну самостійність підприємств та підвищувати їхню відповідальність за результати перед суспільством та споживачами; підвищувати і розширювати економічну зацікавленість у випуску конкурентоздатної продукції, її реалізації усередині країни і на експорт; встановлювати пряму залежність рівня доходів колективу від ефективності роботи; розширювати соціальні гарантії й оплату праці за рахунок зароблених колективом коштів [78].

Соціальні методи управління – це управління взаємозв'язками в колективах та між колективами на основі пізнання законів соціальної діяльності людей та процесів в інтересах суспільства та особистості [2, 18].

Мета соціальних методів – управління формуванням та розвитком колективу для оптимальної згуртованості його членів у процесі праці шляхом забезпечення єдності інтересів, соціальної справедливості, ініціативи та відповідальності робітника за результати індивідуальної та колективної праці [19].

Об'єкт методів – група робітників та трудовий колектив в цілому [24].

Суб'єкт методів – адміністрація підприємства, яка спирається на громадські організації за участю органів кооперативного самоуправління [25].

Соціальні методи управління направлені на формування та розвиток високопродуктивних трудових колективів шляхом управління свідомістю та поведінкою людей через фактори їх діяльності (потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, схильності).

Під соціальними методами управління розуміють систему засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову і соціальну активність колективу і його окремих працівників. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі задоволенням соціальних потреб працівників - розвитку особистості, соціального захисту [67].

Соціальні методи управління - це заходи по управлінню формуванням та розвитком колективу для оптимальної згуртованості його членів у процесі праці шляхом забезпечення єдності інтересів, соціальної справедливості, ініціативи та відповідальності робітника за результати індивідуальної та колективної праці. Вони засновані на використанні соціального механізму управління (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби). Специфіка цих методів полягає в перевазі використання неформальних

факторів, інтересів особистості, групи, колективу в процесі управління персоналом [73].

Соціальні методи управління поділяють на дві групи (рис. 1.5).

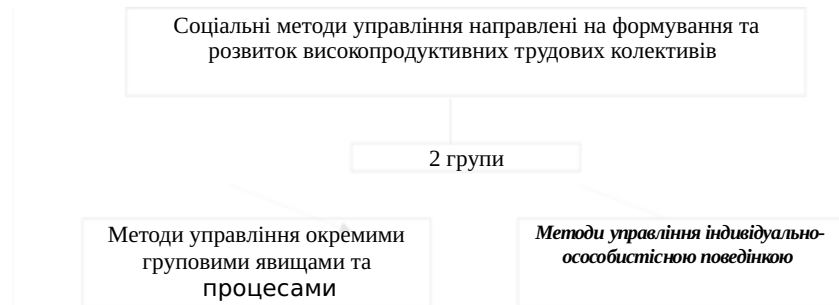


Рис. 1.5. Класифікація соціальних методів управління [32]

Методи управління окремими груповими явищами поділяють на **методи** управління нормативною поведінкою, методи соціального регулювання та методи управління соціальною активністю [7,10,81].

Методи управління нормативною поведінкою – покликані упорядкувати соціальні взаємозв'язки в колективі шляхом введення норм, що керують розвитком окремих осіб, груп і колективів. До них належать: захист соціальних інтересів колективу; дисциплінарний вплив; переключення інтересів; соціальна профілактика [14].

Методи соціального регулювання – покликані упорядкувати суспільні взаємозв'язки в трудових колективах на основі виявлення їх спільних цілей та інтересів. До них належать: вітання ювілярів; конкурси на звання професіонала; ритуали; правила внутрішнього розпорядку; розподіл та черговість задоволення заявок на соціальні послуги; колективний договір; взаємні обов'язки [48].

Методи управління соціальною активністю - впливають на ініціативу та творчий підхід як окремих робітників, так і колективів до виконання обов'язків. До них належать: особисті творчі плани; критика та самокритика;

постановка соціальних проблем; розвиток соціальних потреб та інтересів; моральне стимулювання; новаторство та обмін досвідом.

Методи управління індивідуально-особистісною поведінкою поділяють на метод орієнтуючих умов, метод особистого прикладу, метод переконання [61].

Метод орієнтуючих умов направлений на створення обстановки чи ситуації, що сприяє соціальному розвитку особистості та орієнтує її у необхідному напрямку: інформація про хід виконання завдання, про прибутковість та рентабельність, про зарплату, про значення завдання.

Метод особистого прикладу розрахований на ефект копіювання, полягає у демонстрації керівником поведінки, яка є зразком для підлеглих. Метод переконання використовується в якості засобу впливу на волю підлеглого у виробничих ситуаціях аварійного чи конфліктного характеру [27].

До методів соціального управління належать соціальне прогнозування, соціальне нормування, соціальне регулювання та соціальне планування [43].

Соціальне прогнозування використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу у конкретному трудовому колективі.

Соціальне нормування як метод управління полягає у наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі. Під нормою звичайно розуміють певний, визнаний обов'язковим, порядок, правило [21].

Соціальне регулювання - це заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками [32].

Засобами соціального регулювання є колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статuti (в частині, що регулює поведінку службових осіб), правила етикету, ритуали. До них також відносять черговість задоволення соціальних потреб залежно

від трудового стажу, виробничої активності працівників тощо. Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної, особистої ініціативи працівників та інтересу їх до праці [29].

Психологічні методи управління являють собою сукупність способів і прийомів впливу на процес формування і розвитку колективу.

Значення психологічних методів управління визначається роллю колективу підприємства у задоволенні соціальних потреб працюючих. Колектив підприємства – це складний соціальний організм, що керується певними закономірностями розвитку та принципами його створення, морально-психологічним кліматом у ньому. Для вдосконалювання управління колективом проводяться соціологічні дослідження, збирається і використовується соціальна інформація шляхом проведення інтерв'ю, анкетування, спостережень, експериментування. На їхній основі розробляються структурні карти, плани соціального розвитку, методи соціального регулювання, нормування та матеріального стимулювання. Така документація сприяє оптимальному вирішенню складних завдань соціального розвитку колективу та підвищенню ефективності виробництва і прибуткової роботи підприємства [38].

Психологічні методи управління – це способи впливу на психіку та настрої людей, які дозволяють з урахуванням дії психологічних законів регулювати взаємозв'язки робітників та керівників, членів колективу (рис. 1.6).

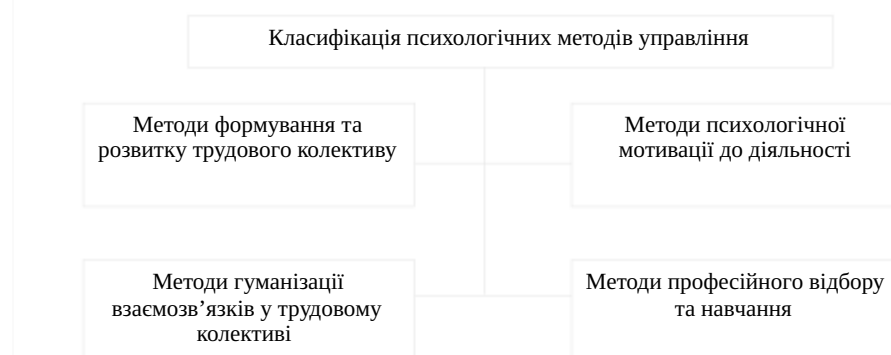


Рис.1.6. Класифікація психологічних методів управління [37]

Мета психологічних методів управління психологічною діяльністю особистості, регулювання її поведінки в колективі та створення на цій основі оптимального морально-психологічного клімату, який сприяє активізації людського фактора та всебічного розвитку особистості [16].

Об'єктом психологічних методів управління є особистість, тобто індивід, а суб'єктом – виступає керівництво підприємства, яке спирається на думку трудового колективу.

Об'єктом психологічних методів управління являється індивід [17].

Суб'єктом психологічних методів управління – керівник підприємства, який спирається на думку членів трудового колективу.

Психологічні методи управління дають змогу вирішувати широке коло завдань: вироблення політики доходів, співробітництва та забезпеченості працівників; підвищення виробничої і творчої активності працівників; формування в колективі сприятливих умов для трудової діяльності та соціально-психологічного клімату; ефективне використання різних форм морального заохочення; вплив на групову самосвідомість колективу; регулювання формування мотивів трудової діяльності; ділове співробітництво з профспілками [20].

Кожен керівник повинен турбуватися про здоровий мікроклімат у колективі, тому що це створює умови для інтенсивної праці і задоволення працюючих своїм становищем у колективі. Психологічний клімат складається із відношення людей до праці, працюючих, керівника.

Психологічні методи мають різноманітний арсенал способів та прийомів впливу, які відпрацьовані і рекомендуються соціологією, психологією, педагогікою та іншими науками, які вивчають людину і між особисті стосунки. Арсенал методів із створення здорового мікроклімату в

організації великий. У зарубіжній та вітчизняній практиці використовуються наставництво, поручительство, рекомендації, обговорення сам на сам, у колективі тощо [39].

Важливими методами регулювання міжособистих відносин, які практикуються менеджерами Європи, Японії і США є: спостереження (відкрите і закрите); експеримент; психологічне вивчення професії (спецпсихограми, професіограми, опитування, інтерв'ю); анкетування (відкрите та анонімне); тестування (психологічні та соціометричні тести, зв'язки, симпатії та антипатії, формальні та неформальні лідери у групах); вивчення особистості; вивчення колективу; документальний аналіз діяльності колективу [17].

Як переконує досвід, в управлінській діяльності обов'язково треба враховувати психологічні фактори тому, що одні психологічні стани можуть стимулювати до високої продуктивності праці і хорошої поведінки, інші – навпаки.

Важливим завданням управлінського персоналу є оцінка ефективності методів управління підприємством, встановлення критеріїв та показників такої оцінки, що створить можливість для дослідження і формування висновків щодо реального стану використання системи методів на підприємстві. Назване завдання розглянуто в наступному параграфі дипломної магістерської роботи.

1.3. Критерії та показники оцінки ефективності методів управління підприємства

Ефективність є однією з головних характеристик результативності управління діяльністю підприємства, що зумовлює необхідність її детального вивчення. Забезпечення ефективності напряму пов'язано з його оцінюванням. Розв'язання питань підвищення та підтримки ефективності системи методів управління підприємством неможливо без комплексного оцінювання її рівня.

Результати такого оцінювання дозволяють прогнозувати вплив методів управління на ключові функціональні підсистеми підприємства, ухвалювати відповідні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня ефективності управління діяльністю, вибирати способи, інструменти управління діяльністю підприємства [9].

Розглянемо критерії та показники оцінки ефективності методів управління підприємства на прикладі окремих складових підсистем організаційно-розпорядчих, економічних і соціально-психологічних методів.

Нормування – метод організаційно-стабілізуючого впливу, який передбачає встановлення нормативів як орієнтирів діяльності [74].

Норми і нормативи, що використовують у практиці менеджменту, класифікують [19,47]:

За рівнем управління. Серед них виокремлюють загальнодержавні (ставки вивізного мита, норми оподаткування, мінімальний розмір заробітної плати тощо), загальносистемні (нормативи створення фондів, норми амортизації приміщень і обладнання та механізмів, природних втрат товарів, матеріалів і сировини при перевезеннях, зберіганні тощо), внутрівиробничі, що існують безпосередньо на підприємствах (норми витрат матеріалів, сировини, палива та енергоресурсів у виробництві, норми виробітку, нормативи часу на технологічні операції тощо).

За видами. Цю групу утворюють техніко-технологічні норми (регулюють використання сировини, обладнання та допоміжних матеріалів), планово-економічні (регулюють оплату і стимулювання праці, нормування товарних залишків, строки подання статистичної звітності), трудові (норми виробітку, нормативи чисельності працівників, норми часу для праці і відпочинку, норми трудового розпорядку тощо), фінансово-кредитні (регулюють порядок одержання кредитів та ліквідації заборгованості, створення загальних і спеціальних фондів, порядок віднесення втрат і збитків на результати діяльності тощо), матеріально-постачальницькі (визначають порядок надходження сировини, матеріалів, товарів до підприємств, строки

поставки, мінімальні обсяги відвантаження тощо), типові управлінські структури, норми підпорядкування, порядок розроблення та прийняття управлінських рішень тощо.

За строками дії – розрізняють довго- та короткострокові норми.

За напрямом впливу – розрізняють норми впливу на колектив загалом та на окремих працівників.

Норми і нормативи є необхідною умовою наукової організації менеджменту, оскільки саме на них ґрунтується реалізація його функцій. Цим зумовлена необхідність постійного поліпшення нормативної бази, розширення кількості нормативних показників, їх своєчасного перегляду, що є важливою передумовою оптимізації управлінських процесів [78].

На сьогодні найбільшого поширення набуло використання на підприємствах таких видів норм і нормативів [50, 62]:

організаційно-технічні нормативи (технічні, креслярські, організаційні, документальні стандарти, маршрути руху предметів праці, режими обробки тощо);

організаційно-структурні нормативи (схеми підпорядкування виробничої й організаційної структури, типові схеми управління, типові штати, нормативи чисельності робітників та службовців, норми часу і т.д.);

оперативно-календарні нормативи, що регламентують протікання виробничих процесів, розміри партій деталей, тривалість виробничих циклів;

експлуатаційні і ремонтні нормативи (фонд корисного часу роботи робітників і устаткування, витрати часу на ремонт верстатів, встановлення міжремонтного періоду та інше);

матеріально-постачальницькі і транспортні нормативи (норма витрати матеріалів, норма запасів, транзитна норма, порядок підписання договорів, умови постачань, норма простоїв вагонів під вивантаженням і навантаженням тощо);

адміністративно-організаційні нормативи (правила внутрішнього трудового розпорядку, правила оформлення наймання, звільнення, переходу на іншу роботу, відрядження і інше).

Задачею нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їхнього виконання чисельності працівників. Без обґрунтованих норм неможлива раціоналізація процесів розподілу і кооперації праці, розробка прогресивних технологій, удосконалення методів роботи апарату управління [27].

До нормування управлінської праці висуваються наступні вимоги: встановлення науково обґрунтованої системи нормування праці; розширення сфери застосування нормування праці; удосконалення норм і нормативів на основі досягнень наукової організації праці; зниження витрат праці на розробку нормативних матеріалів.

Для нормування управлінської праці застосовують наступні методи [8, 28, 72]:

розрахункові (аналітичні) – за їх допомогою аналізується використання робочого часу висококваліфікованими фахівцями. Зміст їхньої праці можна прийняти як еталонний, а структуру їхнього робочого дня вважати **нормативом**;

дослідницькі – вони допомагають визначити трудомісткість конкретних видів робіт з урахуванням спеціалізації організації і змісту праці. За допомогою фотографії і хронометражу вивчаються усі види робіт, їх структура і витрати робочого часу. Після цього визначаються усереднені показники, які є нормативами.

Розробка науково обґрунтованих норм управлінської праці дозволяє: більш об'єктивно оцінити працю кожного працівника апарату управління; ефективніше використовувати матеріальні стимули; раціоналізувати процеси розподілу і кооперації праці; розробляти прогресивні технології; удосконалювати методи роботи апарату управління [42].

Однак, оскільки сфера управління включає велику розмаїтість видів робіт навіть у межах однієї функції управління, не існує універсальних норм витрат праці. Підхід до нормування окремих видів робіт повинен бути диференційованим.

З урахуванням специфіки праці менеджера доцільно виділити наступні види норм [68. 74]:

норми керованості (кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти керівник). Вважається, що для вищої ланки управління норма керованості повинна встановлюватися згідно із «законом 7 плюс-мінус 2», тобто не менше 5 і не більше 9 чоловік (в середньому – 7 чоловік);

укрупнені нормативи чисельності (типові структури апарату управління), тобто чисельність працівників, необхідна для повного і якісного виконання робіт у визначених організаційно-технічних умовах – для фахівців;

нормативи часу й обслуговування (визначаються у залежності від трудомісткості робіт) – для технічних виконавців.

Виокремлюють наступні методи нормування управлінських робіт [95]:

метод аналогів – встановлюються нормативи витрат часу за аналогією з передовими організаціями, цей метод доцільно використовувати для визначення обсягів робіт тих категорій апарату управління, праця яких взагалі не піддається задовільному обліку через відсутність критеріїв регламентації термінів виконуваної ними роботи;

методи прямого нормування – використовуються для визначення нормативів постійно повторюваних робіт;

методи непрямого нормування – враховують вплив різних факторів на навантаження службовців.

Для удосконалення організації управлінської праці необхідно проводити аналіз витрат робочого часу за допомогою хронометражу. Це спостереження і вимірювання витрат робочого часу на здійснення окремих елементів операції, що повторюється, або її загалом для аналізу прийомів праці, розробки нормативів або визначення причин відхилення від норм.

Психологічно він неприємний для працівника, але відіграє дуже важливу роль в науковій організації праці, зокрема, управлінської [31].

При підготовці до хронометражу операцію, що досліджується, поділяють на елементи – комплекси прийомів, дії, рухи і встановлюють їх межі, що визначаються фіксажними точками – різко вираженими моментами початку і закінчення, визначають необхідну кількість спостережень. Спостереження фіксуються на спеціальному спостережливому листі. Потім дані обробляються, виключаються дефектні виміри і визначається середня тривалість кожного елементу операції.

Безпосереднім об'єктом хронометражу є оперативний або підготовчо-заклучний час на машинно-ручних роботах. У результаті можна зробити розрахунок середньої тривалості тієї або іншої операції за формулою 1.1. [41]:

$$T_{\text{ср.оп}} = \frac{\text{Тривалість операцій}}{\text{Кількість операцій}} \quad (1.1)$$

де $T_{\text{ср.оп}}$ – середня тривалість операції;

Знання середньої тривалості операції і її окремих елементів допомагає удосконалити її структуру, оптимізувати витрати часу.

Фотографія робочого часу застосовується для встановлення структури його витрат протягом робочого дня менеджера, використовується, якщо відхилення витрат часу від середньої величини перевищують 10% і потрібно з'ясувати їх причини. Якщо при хронометражі об'єктом вивчення є елементи оперативного часу на конкретний вид роботи, то при фотографії робочого часу фіксуються витрати часу на усі види робіт і перерв, що спостерігалися протягом певного терміну [31].

На основі даних фотографії робочого часу (в хвиликах) можна отримати декілька корисних показників, зокрема:

1. Коефіцієнт використання робочого дня ($K_{\text{в.р.д}}$), формула 1.2 [49]:

$$K_{врд} = \frac{ПЗ \cdot ОП \cdot ОМ \cdot ВОП}{Тривалість робочого дня} \cdot K_{вирл} \quad (1.2)$$

де *ПЗ* - підготовчо-заключний час;

ОП - оперативний час;

ОМ - час обслуговування робочого місця;

ВОП - нормативний час на відпочинок і особисті потреби.

2. Коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівника (*Кв.р.ч.*), формула 1.3 [38]:

$$K_{врч} = \frac{ГП \cdot ВОП}{Тривалість робочого дня} \cdot K_{вирл} \quad (1.3)$$

де *ПП* - перерви, що залежать від працівника.

3. Коефіцієнт втрат робочого часу, що не залежать від працівника (*Кв.р.ч.*), формула 1.4 [38]:

$$K_{врч} = \frac{ПН}{Тривалість робочого дня} \cdot K_{вирл} \quad (1.4)$$

де *ПН* - втрати робочого часу, що не залежать від працівника.

На основі даних показників можна визначити коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу (*Кп.п.п.*), формула 1.5 [49]:

$$K_{пп} = \frac{ПП - ВОП - ПН}{ОП} \quad (1.5)$$

Для аналізу окремих видів робіт використовуються опитування, які можуть бути усними і анкетними; останні є складнішими, але дозволяють отримати більш надійні відповіді. Анкети, що заповнюються по групах посад,

повинні містити особисті відомості про працівника (вік, стаж тощо), бути зрозумілими, цілеспрямованими, короткими, доступними для машинної обробки, зручними для заповнення. Питання формуються чітко і недвозначно [16].

Визначати норму керованості (діапазон контролю) – кількість робітників, безпосередньо підлеглих конкретному менеджерів на підприємстві рекомендовано з використанням табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Корегування масштабу керованості на підприємстві [19]

Управлінська посада	Рівень менеджменту: top, middle, lower або інституційний, адміністративний, технічний	Рівень ієрархії: 1...n, починаючи від інституційного	Фактична кількість безпосередньо підлеглих, чол.	Рекомендована норма керованості, чол.
1	2	3	4	5

Необхідно дослідити фактичні норми керованості, які встановлені на підприємстві для управлінських посад. При цьому слід врахувати інформацію організаційної структури управління.

Не існує уніфікованих норм керованості, рекомендованими визначено такі [24, 36, 48]:

менеджер вищого рівня – 3-6 осіб безпосередньо підлеглих;

менеджер середньої ланки – 7-15 осіб;

технічний рівень управління – 16-35 виконавців.

Чинниками, що впливають на діапазон контролю є такі [38]:

рівень професійної підготовки керівника і його працездатність (чим вища компетентність керівника, розвиненіші його фізіологічні та інтелектуальні можливості, тим ширшим може бути діапазон контролю);

рівень професійної підготовки підлеглих (чим вище професійна підготовка підлеглих, тим ширше може бути діапазон контролю);

ступінь складності завдань, що виконуються підлеглими (чим складніші завдання, тим вузьчим має бути діапазон контролю);

обсяг необхідного для підлеглих інструктажу (чим більший, тим менший діапазон контролю);

ступінь одноманітності завдань підлеглих (чим більш схожими є такі завдання, тим ширшим може бути діапазон контролю);

поширеність стандартизованих процедур у межах організації (чим більше програмованих рішень, тим ширшим може бути діапазон контролю);

обсяг роботи керівника не управлінського характеру щодо зовнішнього представлення організації: соціальна, громадська, політична робота (чим більший обсяг такої роботи, тим менше безпосередніх підлеглих може контролювати керівник).

Іноколи не варто відразу зменшувати кількість підлеглих. Якщо з об'єктивних причин навантаження керівника в 1,5 рази перевищує рекомендовану норму, то ефективність його праці підвищиться з введенням посади заступника й переданням йому частини повноважень і відповідальності. По суті, це формування лінійно-штабної структури управління. В іншому випадку, необхідно зменшувати кількість безпосередньо підлеглих, як правило, формуванням додаткового рівня ієрархії [68].

В прямій залежності від обраного діапазону контролю знаходиться кількість рівнів управління.

Найбільшого поширення набули такі показники оцінки соціально-психологічних методів управління.

З метою визначення фактора організованості колективу, слід розрахувати його індекс згуртованості. Для цього визначають кількість взаємних виборів (діад) за ознакою симпатії-антипатії. Питання підбираються з врахуванням характеру діяльності колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів, обстановки та інших факторів [54].

Індекс згуртованості групи визначається за наступною формулою 1.6. [93]:

Індекс згуртованості групи визначається за наступною формулою 1.6.

(1.6)

де Z_{gr} – індекс згуртованості групи;

B – кількість взаємних позитивних виборів;

N – загальна кількість можливих виборів у колективі.

Індекс згуртованості колективу збільшується зі збільшенням позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вища, чим ближче індекс згуртованості групи до одиниці. Цей індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу. В результаті неодноразових досліджень психологів встановлено зв'язок між високим значенням індексу і ефективністю професійної діяльності [85].

Іншою важливою характеристикою групи є індекс інтеграції, тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле. Цей індекс визначається відношенням одиниці до числа членів групи, що не отримали жодного вибору, формула 1.7 [93]:

(1.7)

I_{gr}

де I_{gr} – індекс інтеграції.

Низькі рівні індексів вказують на наявність емоційних міжособистісних проблем, прихованих несприятливих факторів у колективі, і завдання керівника полягає у тому: щоб встановити проблеми, що виникли в групі, і спробувати їх подолати. Дані досліджень дають всі підстави стверджувати, що соціометрична методика може допомогти впорядкувати міжособистісні процеси у колективі, а також попередити неконструктивні конфлікти, які можуть виникнути [71].

Як уже згадувалось раніше, ціннісно-орієнтаційна єдність колективу досить важливий показник, що суттєвим чином впливає на згуртованість колективу. Цей показник не є якимось абстрактним. Він може бути кількісно вимірним для певного трудового колективу. Якщо колектив має ціннісно-орієнтаційну єдність, яка утворюється в процесі сумісної корисної діяльності, то і професійні міжособистісні стосунки членів колективу будуть впорядковані. В таких умовах люди, залучені до процесу вирішення групових завдань, всі свої внутрішні проблеми відносять на другий план: у ході активної роботи не залишається місця для особистих переживань [40].

Для оцінки рівня ціннісно-орієнтаційної єдності колективу використовується методика, запропонована Р.С. Вайсманом [34]. Сутність її полягає в тому, що кожен з членів колективу з певного набору якостей особистості повинен вибрати п'ять таких, які вважає найбільш цінними для успішної спільної діяльності. Якості, які вносяться до листа опитування, мають професійну спрямованість колективу, що досліджується. Рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу у % встановлюється за формулою 1.8:

$$(1.8)$$

де Цое – ціннісно-орієнтаційну єдність колективу;

n – сума виборів, що припадає на п'ять якостей, що отримали в даній групі максимальну перевагу;

m – сума виборів, що припадають на п'ять якостей, що отримали у даній групі мінімальну кількість виборів;

N – загальна кількість виборів, що зроблені членами цієї групи.

Якщо показник наближається до 100%, то це свідчить про співпадання думок малої групи по ціннісних факторах, якщо ж показник ближчий до 0, то це свідчить про різнопланові ціннісні орієнтації в групі. Управління міжособистісними відносинами на рівні професійної діяльності колективу передбачає збільшення рівня ціннісно-орієнтаційної єдності колективу. Психологічна суть дій керівника трудового колективу полягає у створенні обстановки залучення усіх працівників до суспільно-корисної діяльності. Низький рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу є показником неузгодженості думок і має привернути увагу керівника, оскільки означає, що у міжособистісному спілкуванні колективу є певні збої. Якщо, не дивлячись на зусилля, що застосовує керівник щодо активізації спільної діяльності працівників у вирішенні задач, що стоять перед підрозділом, поліпшення міжособистісних стосунків не настає, то є підстави думати, що у колективі розвиваються негативні тенденції на рівні неформальних груп [82].

Критерії і показники оцінки економічних методів управління досліджено на прикладі фінансового планування діяльності підприємства.

Фінансове планування визначальний інструмент управління фінансовими ресурсами підприємства. Конкурентне ринкове середовище актуалізує якість і значущість фінансового планування, оскільки недостатня його ефективність зумовлює негативні результати виробничо-господарської діяльності підприємства та навіть банкрутство. Тому фінансове планування як процес управління фінансовими ресурсами підприємства, джерелами їх формування та напрямками цільового використання зумовлює матеріальну відповідальність управлінського персоналу підприємства за його фінансовий стан. Відтак, роль та значущість перспективного, поточного та оперативного

фінансового планування для забезпечення стійкого фінансового стану та підвищення рентабельності підприємства набуває особливого значення [61].

Якість фінансового планування підприємства в умовах ринку визначається передусім відповідністю рівня задоволення інтересів споживача виробничим можливостям підприємства в умовах обмежених ресурсів, яка визначає свободу підприємницької діяльності. Водночас, специфіка відносин виробництва та реалізації продукції відображає динамічний та рівноважний стан підприємства як складної економічної системи [71].

Оцінку якості фінансового планування доцільно здійснювати на основі системи показників, які відображають їх реальність і напруженість, обґрунтованість та оптимальність, рівень точності та ризику тощо.

Реальність фінансових планів відбиває можливість їх реалізації продукції в найближчій перспективі. А основною ознакою фактичного виконання фінансових планів служить рівень досягнення окреслених цілей у певних зовнішніх і внутрішніх умовах.

Важливим показником оцінювання якості фінансових планів є рівень їх напруженості на всіх етапах їх виконання існування. Коефіцієнт напруженості фінансових планів визначається в ході порівняння планованих та нормативних показників (наприклад, науково обґрунтованих нормативів або оптимальних планових показників). Тоді коефіцієнт напруженості фінансових планів (K_n) визначатиметься за формулою 1.9 [48]:

$$K_n = P_{пл} / P_n, \quad (1.9)$$

де $P_{пл}$ – планований показник фінансового плану;

P_n - нормативний показник фінансового плану.

Такий спосіб аналізу напруженості фінансових планів доцільно використовувати для оцінки фінансового планування окремих підрозділів підприємства. На етапі розроблення планових показників слід забезпечити їх рівновагу з нормативними за умови, що коефіцієнт напруженості дорівнює 1. Що більше значення коефіцієнта напруженості фінансового плану, тим вищий рівень напруженості оцінюваних планових показників.

Під час порівняння планованих, фактичних та нормативних показників визначаються не тільки коефіцієнти напруженості фінансових планів, але й рівень їх ризику. Останній в умовах ринкової невизначеності доцільно оцінювати як нормальну за умови відхилення фактичних даних від запланованих на 10%, високу – на 20%, надмірну – на 40%, неприпустиму – понад 50% [64].

Виконання планових показників оцінюється шляхом їх періодичного порівняння з фактичними значеннями у заздалегідь встановлені періоди (декада, місяць, квартал і рік). Узагальнюючими показниками якості фінансового планування є й ряд інших показників обсяги виробництва та реалізації продукції, виручка від реалізації та прибуток підприємства [21].

Таким чином, планування як економічний метод управління є важливим засобом досягнення головних економічних і соціальних цілей його розвитку. У сучасних умовах господарювання оцінка системи методів є необхідною складовою процесу управління підприємством. Головним напрямком її практичної реалізації є виявлення можливостей підвищення ефективності функціонування підприємства, визначення перспектив його розвитку. Тому в наступному розділі дипломної магістерської роботи доцільно провести дослідження та оцінку ефективності реалізації системи методів управління в Сільськогосподарському товаристві з обмеженою відповідальністю «Довжик».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРЬКОМУ ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДОВЖИК»

2.1. Управлінська діагностика та характеристика СГ ТОВ «Довжик» як соціально-економічної системи

Сільське господарство – одна з найважливіших галузей виробничої сфери, яке займається вирощуванням сільськогосподарських культур і розведенням тварин для забезпечення населення продуктами харчування, а промисловості – сировиною. Сільське господарство складається з **рослинництва і тваринництва**

Головним засобом виробництва у сільському господарстві є земля. Одночасно вона є і предметом праці, який завдяки родючості дає можливість вирощувати культурні рослини. Тобто земля є природним ресурсом, на якому базується сільськогосподарське виробництво.

Розвиток сільського господарства залежить від природно-географічних і соціально-економічних передумов. До перших належать земельно-ґрунтові й агрокліматичні ресурси, які загалом дуже сприятливі в Україні.

Місія СГ ТОВ «Довжик»: організація ефективного, високоякісного та потужного виробництва сільськогосподарської продукції, підвищення цінності бізнесу за рахунок переробної діяльності та ефективного менеджменту, орієнтація у своїй діяльності на соціальну відповідальність та визнання внесків працівників в успіх підприємства.

СГ ТОВ «Довжик» має таку юридичну адресу: 62250, Харківська обл., Золочівський район, село Довжик, вул. 1 травня, 89.

Основними видами діяльності СГ ТОВ «Довжик» є:

вiдтворення рослин;

вирощування зернових культур (**крім** рису), бобових культур і **насіння олійних** культур;

вирощування **овочів** і баштанних культур, **коренеплодів** і **бульбоплодів**.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності СГ ТОВ «Довжик» важливо не лише повністю забезпечити виробництво необхідним ресурсним потенціалом та ефективно його використовувати, але і проявляти ділову активність на ринку та намагатися швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Зрозуміло, що на сьогоднішній день, в умовах, що склалися, вищезазначені заходи необхідно здійснювати невідкладно і рішуче. Це

дозволить створити ринкове середовище і прискорити подолання кризових явищ в аграрному секторі економіки.

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності СГ ТОВ «Довжик»

У сучасних умовах розвитку ринку СГ ТОВ «Довжик» його проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, надлишком подібних товарів і послуг, перенасиченням рекламних і інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Для успішного виживання і функціонування СГ ТОВ «Довжик», підвищення якості і конкурентоспроможності його продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими воно може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз.

2.3. Дослідження реального стану та оцінка ефективності реалізації системи методів управління СГ ТОВ «Довжик»

Відповідно до чинного законодавства, зокрема Господарського кодексу України та локальних нормативних актів СГ ТОВ «Довжик», його діяльність базується на принципах самоврядування та демократії.

Самоврядування – це соціально-організаторська діяльність колективу, що шляхом власного волевиявлення вирішує свої справи в межах статутної правоздатності. У СГ ТОВ «Довжик» воно здійснюється на основі права їх членів, учасників, брати участь у вирішенні всіх питань діяльності; виборності та підзвітності виконавчо-розпорядчих органів; обов'язковості виконання рішень, прийнятих більшістю. Поряд із самоврядуванням у СГ ТОВ «Довжик» управління здійснюється на підставі широкої демократії і

гласності, тобто на основі участі всіх їх членів, учасників, відкритості в обговоренні ними всіх питань внутрішнього життя – виробничих, соціально-побутових та інших.

Таким чином, до основних принципів самоврядування та демократичного управління в СГ ТОВ «Довжик» можна віднести:

участь у вирішенні всіх найважливіших питань діяльності безпосередньо самих членів, учасників, ;

колегіальність і гласність під час обговорення і прийняття рішень з питань діяльності;

виборність виконавчих органів управління, органів контролю, а також керівників;

відповідальність і підзвітність перед членами СГ ТОВ «Довжик» всіх органів управління і посадових осіб;

поєднання колегіальності і єдиноначальності під час здійснення своїх функцій органами управління та контролю, де кожний зобов'язаний підкорятися утвореним органам управління і обраним чи призначеним посадовим особам.

Отже, принципи самоврядування та демократичного управління здійснюються на основі рівного права на участь в управлінні справами СГ ТОВ «Довжик», що належить кожному його членові, і спрямоване на забезпечення їхньої повноправності і відчуття єдиного господаря при вирішенні усіх питань діяльності товариства.

Розвиток ринкових відносин у державі дозволяє зробити висновки, що ефективне функціонування СГ ТОВ «Довжик» залежить передусім від ефективних управлінських рішень. Тому особливого значення набуває удосконалення системи управління персоналом, що вимагає впровадження сучасних методик управління, які б відповідали вимогам відкритості, оперативності й адекватності.

Управління персоналом повинне зводитись до забезпечення основної функції в процесі розвитку СГ ТОВ «Довжик» у майбутньому.

Недосконалість механізму такого управління негативно позначається на підвищенні ефективності функціонування СГ ТОВ «Довжик» в умовах нестабільної економіки. Для забезпечення високих показників діяльності необхідно створити ефективний механізм стимулювання персоналу до підвищення його зацікавленості в кінцевих результатах праці.

Недосконалість механізму управління персоналом СГ ТОВ «Довжик» негативно позначається на ефективності використання останнього в умовах сучасної нестабільності економіки. Цей процес повинен бути виваженим і добре продуманим. Тому керівникам СГ ТОВ «Довжик» необхідно приділяти значну увагу системі стимулювання та мотивації працівників, оскільки для сільськогосподарського підприємства важливо забезпечити такий вплив стимулів та мотивів, які б активізували зусилля персоналу максимально результативно виконувати поставлені завдання з метою якнайповнішого досягнення організації.

Від правильного управління персоналом залежить показники ефективності функціонування СГ ТОВ «Довжик».

У сучасних умовах механізм управління персоналом, який передбачає застосування примусових методів заохочення, не є дійовий. Не можна примусити працівника ефективно виконувати роботу, результат якої не є його метою. Потрібно застосувати стимули, що відповідали б цілям працівника.

В СГ ТОВ «Довжик» управління максимально ефективно лише за умов подолання відчуженості працівника від засобів виробництва і результатів праці. Необхідність застосування стимулюючих чинників залежить від освітнього рівня і культурного розвитку персоналу, що характеризує силу внутрішніх мотивів до праці.

Крім того слід звернути увагу, що при вдосконаленні механізму управління, який сприятиме зацікавленості персоналу СГ ТОВ «Довжик» у високопродуктивній праці, необхідно враховувати всі особливості сільськогосподарського виробництва в конкретному регіоні.

Управління персоналом в СГ ТОВ «Довжик» через матеріальне стимулювання здійснюється в таких формах, як грошові виплати, передання матеріальних благ надання певних пільг. На сучасному етапі найважливішими матеріальними стимулами до праці є грошові виплати. При цьому важливо забезпечити випереджаюче зростання продуктивності праці відносно її оплати. Важливе значення також мають додаткові й заохочувальні виплати. Керівникам СГ ТОВ «Довжик» необхідно підвищувати частку стимул виплат у фонді оплати праці, що впливатиме на підвищення результатів трудової діяльності, як вимірників ефективності управління.

Дослідження показали, що система оплати праці, яка безпосередньо чи хоча б частково пов'язана з результатами праці, найбільшою мірою спонукає працівника СГ ТОВ «Довжик» до підвищення продуктивності і виступає важливим чинником мотивації. Її відсутність може суттєво знизити ефективність управління.

Мотивуючим чинником підвищення продуктивності праці в СГ ТОВ «Довжик» виступає також система натуральної оплати. Як свідчать практика до асортименту натуральної оплати належать зерно, овочі, мед, м'ясо, яйця, молоко, що дає можливість відшкодувати 50% заборгованої оплати праці натуральною видачею й тим самим уникати отримання кредитів на оплату праці під занадто високі відсотки в період міжсезоння реалізації продукції. Це досить вагомо стимулює працівників до високопродуктивної праці та суворого дотримання технологічних вимог.

Здійснюючи набір працівників, керівники СГ ТОВ «Довжик» повинні виходити з визначення оптимальної чисельності персоналу. Не допускати як дефіциту працівників, наслідками якого можуть бути зриви виробничих програм, конфліктні ситуації в колективі, так і надлишку, який може спричинити збільшення грошових витрат по фонду заробітної плати, зниження зацікавленості в якісній і висококваліфікованій праці, вплив кваліфікованих кадрів.

Для вирішення проблеми ефективного управління персоналом слід регулювати кадровий потенціал СГ ТОВ «Довжик» за рахунок підтримки його необхідному кваліфікаційному рівні та стимулювання таким чином, щоб підприємство несло мінімальні витрати на управління трудовими ресурсами для реалізації своїх стратегічних і тактичних цілей. Тобто в сучасних умовах удосконалення форм управління персоналом повинне включати комплекс заходів, які спрямовані насамперед на зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці.

На підвищення продуктивності праці персоналу впливає також рівень задоволеності своєю професією, яка в свою чергу залежить від правильності вибору спеціальності, можливостей самореалізації в трудовій діяльності. Правильний вибір професії дає можливість не тільки одержувати задоволення від результатів своєї роботи, самореалізуватись у праці, а й підвищити рівень відповідальності за ввірену справу. Слід зазначити, якщо вони не будуть спрямовані на зміцнення відповідальності.

Важливе значення в управлінні персоналом в СГ ТОВ «Довжик» має аналіз задоволеності працівників роботою. Оскільки саме від цього чинника значною мірою залежать високопродуктивність праці. Коли людина працює із задоволенням, натхненням, результати від такої праці будуть набагато вищими порівняно з примусом, постійним та невиправданим контролем. Тому для повнішого задоволення персоналу своєю працею робітникам необхідно створювати умови для більш повного розкриття своїх здібностей та вмінь, а також професійного зростання. Необхідно підкреслити, що рівень освіти, підвищення професійного рівня посилює і вимогу до життєвих потреб працівників СГ ТОВ «Довжик».

На формування належного ставлення до праці не менш важливий вплив справляють і такі чинники, як зміст праці, співвідношення розумової та інших видів діяльності, усвідомлення своїх досягнень, взаємовідносини з колегами, медичне обслуговування тощо.

У сучасних умовах господарювання важливого значення набуває надання працівникам самостійності у прийнятті рішення. Якщо людина відчуває самостійність у прийнятті рішення, вона прагнучиме старанно виконувати свою роботу. Тому керівники СГ ТОВ «Довжик» повинні надавати більшу самостійність персоналу у прийнятті рішень, обговорювати на зборах проблеми та досягнення працівників із метою розкриття особливостей, прояву творчої ініціативи для забезпечення високопродуктивної праці. Прагнення людини до самостійності безперечно, так уже вона влаштована. На тих сільськогосподарських підприємствах, де керівники надають працівникам таку можливість, їхня праця буде високоефективна, а мотиви до праці – високі.

Серед мотивів досягнення високопродуктивної праці значну частку становлять організаційні. Передусім слід зазначити, що постійна мотивація породжується працею.

Тому керівники СГ ТОВ «Довжик» повинні шукати мотивацію праці в її організації. Робота, яка потребує творчого підходу, робить працю більш привабливою. Примушує персонал краще працювати. Тобто людина в міру свого розвитку бажає мати роботу з творчим підходом. За умовами знання підпорядкованими усіх вимог і інструкцій, що діють в СГ ТОВ «Довжик», керівникам необхідно надавати їм більшу можливість самостійного прийняття рішень. Навіть якщо вони частково братимуть участь у процесі прийняття таких рішень, вони відчуватимуть відповідальність за роботу та задоволення при успішному її завершенні. Тоді набагато більша вірогідність того, що їх мотивація буде підвищуватись: кожна людина прагне виразити себе в праці, показати, на що вона здатна.

Учасники СГ ТОВ «Довжик» мають право брати участь в управлінні справами підприємства, але ступінь їх впливу на прийняття рішення залежить від розміру (долі) вкладу того чи іншого учасника в майно товариства.

Загальні засади управління СГ ТОВ «Довжик» закріплені в законах України та Господарському кодексі України, а особливості окремих

господарських товариств – у локальних нормативних актах – установчих документах: положенні про загальні збори, регламенті проведення загальних зборів, положеннях про правління, про ревізійну комісію тощо.

Управління діяльністю СГ ТОВ «Довжик» здійснюють його органи та посадові особи, склад і порядок обрання (призначення) яких визначається залежно від виду товариства.

Вищим органом товариства з обмеженою відповідальністю є загальні збори учасників. Вони складаються з учасників товариства або призначених ними представників. Представники учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника у загальних зборах учасників, сповістивши про це інших учасників. Учасник товариства з обмеженою відповідальністю вправі передати свої повноваження на зборах іншому учаснику або представникові іншого учасника товариства. Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному (складеному) капіталі. Загальні збори учасників товариства обирають голову товариства.

Компетенцією загальних зборів учасників СГ ТОВ «Довжик» є:

визначення основних напрямів діяльності товариства, затвердження його планів і звітів про їх виконання;

внесення змін до статуту товариства

утворення та відкликання виконавчого органу товариства та інших органів товариства

затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів;

затвердження річних результатів діяльності товариства, включаючи його дочірні підприємства, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку, строку та порядку виплати частки прибутку (дивідендів) з урахуванням вимог, передбачених цим та іншими законами, визначення порядку покриття збитків;

створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень;

винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління товариства;

затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів товариства, визначення організаційної структури товариства;

визначення умов оплати праці посадових осіб акціонерного товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;

затвердження договорів (угод), укладених на суму, що перевищує вказану в статуті товариства;

прийняття рішення про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;

встановлення розміру, форми і порядку внесення учасниками додаткових вкладів;

вирішення питання про придбання товариством частки учасника;

виключення учасника з товариства;

визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів.

При вирішенні питання про виключення учасника з товариства рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосують учасники, що володіють у сукупності більш як 50 відсотками загальної кількості голосів учасників товариства.

З решти питань рішення приймається простою більшістю голосів.

Загальні збори учасників вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники (представники учасників), що володіють у сукупності більш як 60 відсотками голосів.

Брати участь у зборах з правом дорадчого голосу можуть члени виконавчих органів, які не є учасниками товариства. Учасники зборів, які беруть участь у зборах, реєструються з зазначенням кількості голосів, яку має кожний учасник. Цей перелік підписується головою та секретарем зборів.

Будь-хто з учасників товариства з обмеженою відповідальністю вправі вимагати розгляду питання на загальних зборах учасників за умови, що воно було ним поставлено не пізніше як за 25 днів до початку зборів.

У випадках, передбачених установчими документами або затвердженими товариством правилами процедури, допускається прийняття рішення методом опитування. У цьому разі проект рішення або питання для голосування надсилається учасникам, які повинні у письмовій формі сповістити щодо нього свою думку. Протягом 10 днів з моменту одержання повідомлення від останнього учасника голосування всі вони повинні бути проінформовані головою про прийняте рішення.

Голова зборів товариства організує ведення протоколу. Книга протоколів має бути у будь-який час надана учасникам товариства. На їх вимогу повинні видаватися засвідчені витяги з книги протоколів. Загальні збори учасників товариства з обмеженою відповідальністю скликаються не рідше двох разів на рік, якщо інше не передбачено установчими документами.

Позачергові загальні збори учасників скликаються головою товариства при наявності обставин, зазначених в установчих документах, у разі неплатоспроможності товариства, а також у будь-якому іншому випадку, якщо цього потребують інтереси товариства в цілому, зокрема, якщо виникає загроза значного скорочення статутного (складеного) капіталу.

Загальні збори учасників товариства повинні скликатися також на вимогу виконавчого органу.

Учасники товариства, що володіють у сукупності більш як 20 відсотками голосів, мають право вимагати скликання позачергових загальних зборів учасників у будь-який час і з будь-якого приводу, що стосується діяльності товариства. Якщо протягом 25 днів голова товариства не виконав зазначеної вимоги, вони вправі самі скликати загальні збори учасників.

Про проведення загальних зборів товариства учасники повідомляються передбаченим статутом способом з зазначенням часу і місця проведення

зборів та порядку денного. Повідомлення повинно бути зроблено не менш як за 30 днів до скликання загальних зборів. Будь-хто з учасників товариства вправі вимагати розгляду питання на загальних зборах учасників за умови, що воно було ним поставлено не пізніш як за 25 днів до початку зборів. Не пізніш як за 7 днів до скликання загальних зборів учасникам товариства повинна бути надана можливість ознайомитися з документами, внесеними до порядку денного зборів. З питань, не включених до порядку денного, рішення можуть прийматися тільки за згодою всіх учасників, присутніх на зборах.

У СГ ТОВ «Довжик» створено одноособовий виконавчий орган – директор. Директор вирішує усі питання діяльності СГ ТОВ «Довжик», за винятком тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників. Загальні збори учасників товариства можуть винести рішення про передачу частини повноважень, що належать їм, до компетенції директора.

Директор підзвітна загальним зборам учасників і організовує виконання їх рішень. Директор не вправі приймати рішення, обов'язкові для учасників товариства.

Директор діє від імені товариства в межах, встановлених даним Законом та установчими документами.

Перевірка діяльності директора товариства проводиться ревізійною комісією за дорученням зборів, з власної ініціативи або на вимогу учасників товариства. Ревізійна комісія вправі вимагати від посадових осіб товариства подання їй усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів та особистих пояснень.

Ревізійна комісія доповідає результати проведених нею перевірок вищому органу товариства. Ревізійна комісія складає висновок по річних звітах та балансах. Без висновку ревізійної комісії загальні збори учасників товариства не мають права затверджувати баланс товариства.

Ревізійна комісія має право ставити питання про скликання позачергових загальних зборів учасників, якщо виникла загроза суттєвим

інтересам товариства або виявлено зловживання посадовими особами товариства.

Ефективність системи методів управління СГ ТОВ «Довжик» – це відношення загальних результатів діяльності менеджерів – забезпечення раціональної побудови об'єкта управління, своєчасної розробки необхідних рішень і їх втілення, досягнення поставлених цілей, реалізації потенційних можливостей організації при оптимальному використанні ресурсів і з врахуванням ринкових потреб – до витрат, пов'язаних з отриманням результатів і функціонуванням апарату управління.

Для здійснення комплексного аналізу менеджменту існує необхідність визначення витратної, результативної і потрібної ефективності в СГ ТОВ «Довжик».

Витратна ефективність визначається як відношення витрат до результату, який було досягнуто.

Результативна ефективність – відношення досягнутого результату до поставлених цілей.

Потребна ефективність – це відношення цілей до потреб, ідеалів і норм.

Зазначені види ефективності створюють ланцюг: потрібна ефективність визначає результативну, а результативна – витратну.

Виходячи з цього, пропонується використовувати в СГ ТОВ «Довжик» формулу загальної ефективності оцінки управління товариством:

$$E = \frac{P}{B} \cdot \frac{Ц}{П} \cdot \frac{Р}{Ц}, \quad (2.1)$$

де

Ц – цілі підприємства;

П – потрібна ефективність;

Р – результативна ефективність;

В – витратна ефективність.

Існує можливість виділення різних методів формування критеріїв ефективності, зокрема монокритеріальної і полікритеріальної постановки завдань. Якщо при монокритеріальній постановці відбувається оптимізація одного з параметрів ефекту, то при полікритеріальній – спільна оптимізація зазначених параметрів.

Інший метод формування критеріїв ефективності передбачає віднесення однієї частини параметрів ефекту – параметри, які необхідно покращити – до чисельника, а іншої – параметри, які необхідно зменшити – до знаменника. Недолік методу в тому, що при зменшенні знаменника і незначній величині чисельника відбувається забезпечення великого значення критерія. Тому виникає проблема обмеження або чисельника, або знаменника.

Отже, на наступному етапі дослідження доцільно розробити напрями підвищення ефективності застосування методів управління в СГ ТОВ «Довжик».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ
МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ТОВАРИСТВІ
З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДОВЖИК»

3.1. Розробка цільової комплексної програми як засіб удосконалення економічних методів управління СГ ТОВ «Довжик»

На сьогодні загальновизнаною є думку, що програмно-цільовий підхід є найважливішим інструментом здійснення державної соціальної та економічної політики розвитку країни та підприємств. Цільові програми являють собою пов'язані за ресурсами, виконавцями і строками здійснення комплекси науково-дослідних, організаційно-господарських та інших заходів, що забезпечують ефективне вирішення конкретних завдань в області економічного, соціально-демографічного, культурного, екологічного й регіонального розвитку та розвитку підприємств [18].

Організація та розвиток інноваційного процесу має визначальний вплив на забезпечення конкурентоспроможного виробництва сільськогосподарської продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому продовольчих ринках. Це особливо актуально в сучасних умовах господарювання. Науково обґрунтована державна інноваційна політика може сприяти науково-технічному прогресу, переходу на інноваційну модель розвитку аграрних підприємств. Інноваційний розвиток є процесом інтенсивного відтворення людських, виробничих, фінансових та земельних ресурсів через впровадження нової техніки та технологій, продукції, послуг, організаційно-економічних рішень виробничого, адміністративного і комерційного характеру.

Дієвим інструментом розвитку СГ ТОВ «Довжик» може стати цільова комплексна програма.

Умовами використання програмно-цільового підходу в СГ ТОВ «Довжик» є:

необхідність кардинальної зміни несприятливих пропорцій, структури, тенденцій розвитку економіки й соціальної сфери;

комплексність виниклої соціально-економічної, науково-технічної й природничо-екологічної проблеми, що вимагає міжгалузевої й міжрегіональної координації програмних заходів;

відсутність можливостей досягнення необхідних цілей розвитку, виходячи тільки з існуючого рівня взаємозв'язків між існуючими рівнями керування;

необхідність скоординованого використання фінансових і матеріальних ресурсів для досягнення особливо важливої мети [44].

Порядок розробки цільової комплексної програми в СГ ТОВ «Довжик» повинен включати наступні етапи [20, 47, 49, 63, 69, 94].

1. Оцінка існуючого стану СГ ТОВ «Довжик» та його розвиток на перспективу з урахуванням існуючих у теперішньому та минулому темпів і пропорцій (прогноз показників на основі екстраполяції).

2. Розробка моделі ідеального стану СГ ТОВ «Довжик» (за галузями та сферами діяльності) з точки зору оптимального задоволення потреб в його продукції та послугах і забезпечення його конкурентоспроможності з урахуванням зовнішніх загроз (на основі цільових нормативів і показників, а також прогнозних даних із стратегічного плану розвитку).

3. Зіставлення ідеального і можливого розвитку СГ ТОВ «Довжик» за його галузями (видами економічної діяльності) і визначення розриву між цими показниками. Формування проблем і виділення найбільш важливих з точки зору досягнення запланованих цілей. Опис найбільш важливих проблем під програмну розробку (для обґрунтування проблем можна

використовувати дані стратегічного плану, а їх опис здійснюється в рамках розробки програми).

4. Визначення мети, завдань і найбільш важливих заходів, які вирішують поставлену програмну проблему. На цьому етапі використовуються методи побудови «дерева цілей», які дозволяють розмежувати мету до комплексу заходів, забезпечуючи єдину цільову спрямованість всіх завдань і заходів.

5. Формування концепції вирішення проблеми, розробка варіантів розвитку об'єкта програмно-цільового планування, обґрунтування необхідних економічних і структурних перетворень у розвитку СГ ТОВ «Довжик» за умови забезпечення максимального наближення її розвитку до суспільно-необхідних потреб (ідеального стану).

6. Визначення необхідних ресурсів для реалізації програми в укрупненому варіанті (матеріальних, фінансових, трудових) і оцінка існуючої ресурсної бази на предмет можливості реалізації програмних заходів на базі наявних ресурсів СГ ТОВ «Довжик».

7. Взаємна ув'язка потреб і можливостей ресурсного забезпечення програм і визначення оптимального ресурсного потенціалу для ефективного і запланованого розвитку сфери послуг в рамках реалізації програми.

8. Розробка макету програми і обґрунтування конкретних заходів, завдань, строків їх здійснення, необхідних ресурсів і їх номенклатури для реалізації програмних завдань.

9. Зіставлення можливих і необхідних ресурсів за номенклатурою та обсягом (матеріальних, фінансових, трудових), за кількістю та якістю; формування умов оптимального та програми першочергового забезпечення необхідними ресурсами. Розрахунок ефективності програми (соціальний, економічний, екологічний тощо).

10. Уточнення програми та приведення її у відповідність із затвердженням макетом. Узгодження програмних завдань з виконавцями,

уточнення та розукрупнення основних показників. Складання графіка виконання робіт в СГ ТОВ «Довжик».

11. Затвердження програми як директивного документа і організація доведення завдань до виконавців. Визначення системи звітності.

12. Організація реалізації програми (створення координаційних рад тощо). Контроль за ходом реалізації (визначення форм контролю та їх періодичності, визначення відповідальності за виконання показників програми).

В остаточному вигляді програма СГ ТОВ «Довжик» як документ повинна включати наступні розділи [36, 56].

1. Паспорт програми, де містяться короткі відомості про програму, включаючи її основні параметри.

2. Оцінка існуючого стану СГ ТОВ «Довжик». У цьому розділі дається обґрунтування проблеми і необхідність її вирішення за допомогою програми на основі зіставлення бажаного стану об'єкта планування з існуючим, характер і результативність діючих заходів щодо вирішення проблеми. Виявлення основних проблем розвитку створює об'єктивну основу для системного побудови цілей і завдань програми, виділення її етапів.

3. Цілі, завдання та основні заходи програми обґрунтовуються виходячи з проблеми, яку необхідно вирішити за допомогою програми; розукрупнення мети до комплексу завдань, а потім до системи основних укрупнених заходів здійснюється в основному за правилами побудови «дерева цілей».

4. Система програмних завдань і заходів, їх ресурсне забезпечення (програмні завдання носять конкретні, чітко прописані параметри, адресність, терміни виконання кінцевих завдань та проміжних значень, розрахунок ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових за їх кількістю та якістю щодо кожного завдання програми).

5. Обсяги та джерела фінансування програмних завдань. Необхідні обсяги фінансових ресурсів за завданням програми підсумовуються, а потім визначаються джерела їх надходження.

6. Ефективність програмних заходів. У цьому розділі дається узагальнений ефект і ефективність реалізації програми; особливо виділяється ефективність вирішення означеної проблеми при досягненні поставленої мети. Крім економічної наводиться прогнозна соціальна або екологічна (демографічна) ефективність. Обґрунтовуються умови досягнення запланованого ефекту, можливі ризики та їх вплив на результативність програмних заходів. До показників ефективності зазвичай відносять: відношення чистого прибутку до витрат; збільшення платежів до бюджетів усіх рівнів, термін окупності інвестицій, кількість нових робочих місць, підвищення коефіцієнта комфорту життя населення тощо.

7. Механізм управління програмою в СГ ТОВ «Довжик». У цьому розділі дається опис організаційних, економічних і правових механізмів, необхідних для повноцінної реалізації програми, в тому числі заходи стимулюючого і протекціоністського характеру. Базовим принципом, що визначає побудову механізму реалізації програми, є принцип балансу інтересів, який передбачає забезпечення дотримання інтересів підприємств і організацій різних форм власності, суб'єктів управління різного ієрархічного рівня, що беруть участь у реалізації програми.

9. Ресурсне забезпечення програми і система звітності та контролю за ходом реалізації програмних заходів. У цьому розділі дається графік та обсяги надходження ресурсів, синхронізовані по видах і термінах, форми і періодичність звітності з виконання програмних заходів, відповідальність учасників за їх виконання в СГ ТОВ «Довжик».

За результатами проведеного аналізу СГ ТОВ «Довжик», у другому розділі дипломної магістерської роботи, можна виокремити такі основні напрямки для його розвитку:

поширення сфери інтересів на продукти й послуги, що раніше надавалися підприємствами інших галузей (наприклад, організація харчування, виставкова діяльність тощо);

персоніфікація обслуговування та повна концентрація на запитах і потребах клієнтів;

широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій, що дозволяє запроваджувати глибоку й системну економічну діагностику;

використання нових технологій в господарській діяльності, зокрема, широке використання мережі Інтернет, з метою просування продуктів і послуг.

Далі більш детально досліджено предмет цільової комплексної програми, що є актуальною та своєчасною для СГ ТОВ «Довжик».

Цільова комплексна програма СГ ТОВ «Довжик» повинна стати комплексом аналітичних і організаційних заходів, спрямованих на покращення якості надання послуг, раціональне та ефективне використання матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації персоналу, створення сприятливих умов для залучення інвестицій та подальшого розвитку підприємства, враховуючи сучасні тенденції та світовий досвід в організації сільськогосподарської діяльності.

Головною метою програми є підвищення конкурентоспроможності СГ ТОВ «Довжик».

Програма СГ ТОВ «Довжик» передбачає виконання завдань, які б сприяли створенню нової політики та іміджу СГ ТОВ «Довжик», підвищенню рівня конкурентоспроможності товариства.

Послідовність розробки і реалізації заходів за цільовим програмуванням в СГ ТОВ «Довжик» наведена на рис.3.1.

Етап 1. Дослідження проблем конкурентоспроможності підприємства

Виявлення проблемної ситуації

Аналіз проблемної ситуації, попереднє формулювання проблеми в галузі підвищення конкурентоспроможності

Подання проблеми на розгляд комісії з підвищення конкурентоспроможності



Аналіз зв'язку проблеми у сфері конкурентоспроможності з іншими проблемами підприємства
Оцінка можливості рішення проблеми без використання програмно-цільового методу
Визначення укрупнених цілей та завдань цільової програми підвищення конкурентоспроможності
Визначення сфер функціональної діяльності підприємства, які охоплюються програмою
Формування висновків щодо доцільності розробки цільової програми для вирішення цієї проблеми
Оцінка основних характеристик майбутньої цільової програми
Оцінка приблизних обсягів необхідних ресурсів та строків рішення поставленої проблеми
Виявлення можливих напрямів рішення проблеми
Розгляд керівництвом підприємства висновків комісії з конкурентоспроможності та прийняття рішення про розробку цільової програми
Етап 2. Формування та затвердження проекту цільової програми

Формування проекту завдання на розробку та здійснення цільової програми підвищення конкурентоспроможності, його розгляд та затвердження
Деталізація цілей цільової програми підвищення конкурентоспроможності
Визначення способів досягнення поставлених цілей, формування альтернативних заходів та визначення ресурсних вимог за варіантами
Виокремлення укрупнених варіантів проекту цільової програми підвищення конкурентоспроможності
Формування системи критеріїв вибору найліпшого з поданих проектів цільових програм
Оцінка і вибір оптимального варіанта проекту цільової програми
Детальна, конкретна проробка обраного варіанта проекту цільової програми
Формування проекту положення про систему управління цільової програми
Формування складу та відповідальних виконавців цільової програми та їх завдань
Оцінка ймовірних результатів реалізації сформованого проекту цільової програми
Розгляд проекту цільової програми підвищення конкурентоспроможності спільно з отриманими результатами
Прийняття рішення керівництва про затвердження проекту цільової програми
Етап 3. Реалізація цільової програми

Інформування усіх учасників цільової програми підвищення конкурентоспроможності
Впровадження цільової програми підвищення конкурентоспроможності, здійснення необхідних програмних заходів
Встановлення механізму контролю над ходом виконання цільової програми
Оцінка ефективності реалізованих заходів (короткостроковий та середньостроковий періоди)
Аналіз впливу реалізованих заходів цільової програми
Здійснення наступних програмних заходів та їх оцінка (довгостроковий період)

Рис. 3.1. Етапи розробки і реалізації цільової програми підвищення конкурентоспроможності СГ ТОВ «Довжик» [розроблено за джерелами 8, 24, 45, 78]

Реалізація цільової комплексної програми сприятиме розвитку СГ ТОВ «Довжик». Інноваційний розвиток сільського господарства України базується на здійсненні державної аграрної та інвестиційної політики, спрямованої на активізацію нововведень, як пріоритетної складової загальної стратегії

підвищення національної конкурентоспроможності, створення умов для реалізації вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами наступальної стратегії на зовнішніх ринках, підтримки конструктивної конкуренції на внутрішньому ринку, що буде стимулювати аграрні формування до інноваційної діяльності, забезпечення тісної інтеграції виробництва і науки, з метою сприяння випереджальному розвитку науково-технологічної сфери

Використання заходів організаційно-стабілізуючого впливу з метою оптимізації організаційно-розпорядчих методів управління СГ ТОВ «Довжик» доцільно обґрунтувати в наступному параграфі дипломної магістерської роботи.

3.2. Використання заходів організаційно-стабілізуючого впливу з метою оптимізації організаційно-розпорядчих методів управління СГ ТОВ «Довжик»

У сучасних умовах, коли рівень зрілості працівників фірм зростає, тобто коли працівники хочуть і готові брати відповідальність за виконання завдань, їх керівники мають дуже обережно користуватись силою своєї посади, а використовувати способи й прийоми, спрямовані швидше на розум і віру, дбаючи при цьому про свій авторитет серед підлеглих.

Організаційно-стабілізуючі методи організаційного впливу як особливі інструменти управління на всіх рівнях менеджменту СГ ТОВ «Довжик» необхідно застосовувати комплексно, дбаючи про їх безперервне вдосконалення.

Регламентування – найбільш сувора форма адміністративного впливу керівника СГ ТОВ «Довжик». Сутність організаційного регламентування полягає у встановленні обов'язкових для виконання правил, які визначають зміст і порядок організаційної діяльності. В СГ ТОВ «Довжик» воно

здійснюється шляхом розробки і реалізації організаційних нормативних документів, які визначають порядок управління, а саме:

положень загального організаційного характеру, які встановлюють порядок функціонування СГ ТОВ «Довжик» у цілому (закони, нормативно-правові акти тощо);

положень, які визначають внутрішній порядок роботи СГ ТОВ «Довжик», організаційний статус різних ланок, їх завдання, функції, повноваження (статут підприємства, установчий договір, схема організаційної структури, положення про структурні підрозділи, штатний розклад тощо);

документів, які регламентують діяльність окремих посадових осіб СГ ТОВ «Довжик», встановлюють їх обов'язки, права і відповідальність (кваліфікаційні вимоги, посадові інструкції тощо).

Регламентування визначає організаційну основу управління, стабілізує процес менеджменту.

Нормування, полягає у встановленні нормативів, які визначають межі діяльності об'єкта управління. У практиці управління СГ ТОВ «Довжик» використовуються нормативи часу, кількості, виробітку, нормативи, які встановлюють співвідношення між різними техніко-економічними показниками.

Розробка власних стандартів – одне із найбільш важливих завдань, вирішення якого дозволить структурувати роботу СГ ТОВ «Довжик», визначити концепцію роботи. Комплексна розробка стандартів в СГ ТОВ «Довжик» – це достатньо глибокий та довготривалий процес, що вимагає як значних зусиль персоналу, так і певного часу. Стандарти розробляються роками і постійно доопрацьовуються та вдосконалюються.

Стандарти дозволять СГ ТОВ «Довжик» на основі системного підходу здійснювати процес управління, виконувати місію діяльності та отримувати прибуток. Стандартизація процесів не веде до обмеження дій персоналу.

Зовсім навпаки, працівник, який знає як вести себе в тій чи іншій ситуації, зможе швидко і компетентно зреагувати.

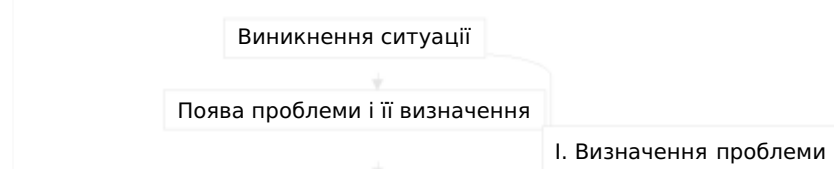
Більш детальна схема процесу розробки і впровадження корпоративних стандартів СГ ТОВ «Довжик» представлена на рис. 3.2.

Інструктування – метод організаційно-стабілізуючого впливу, який полягає в ознайомленні працівників СГ ТОВ «Довжик» з умовами праці, виконанням певної роботи чи обставинами дорученої справи, у з'ясуванні питань, можливих утруднень, пересторозі від можливих помилок.

Інструктування є формою методичної та інформаційної допомоги, спрямованої на успішне виконання роботи. Його можна здійснювати за допомогою телефону, відеопристроїв, друкованих матеріалів, особистих контактів, індивідуально і колективно. До інструктування належить оформлення приміщень СГ ТОВ «Довжик» організаційною документацією про умови роботи: стенди з найменуванням організаційних підрозділів, схеми їх розташування, порядок роботи, внутрішні організаційні інструкції. Важливими при цьому є лаконічність, простота, орієнтація на психологію сприйняття, що поліпшує організаційні умови роботи, сприяє її успішному виконанню.

Оскільки, адміністративні методи реалізуються переважно через документи (угоди, накази, розпорядження, інструкції, пояснення, застереження, акти та інше) і оформляються, як правило, у письмовому форматі, то рівень сили і авторитету влади закладається ще на етапі формування цих документів і проявляється вже на стадії доведення їх змісту до виконавців та у процесі контролю за виконанням цих документів.

За кожним документом, який формує і видає керівництво СГ ТОВ «Довжик», стоять люди. З одного боку, керівники, які готують і формують ці документи, з другого – ті, кому ці документи адресовані, хто має їх виконувати, дотримуватись.



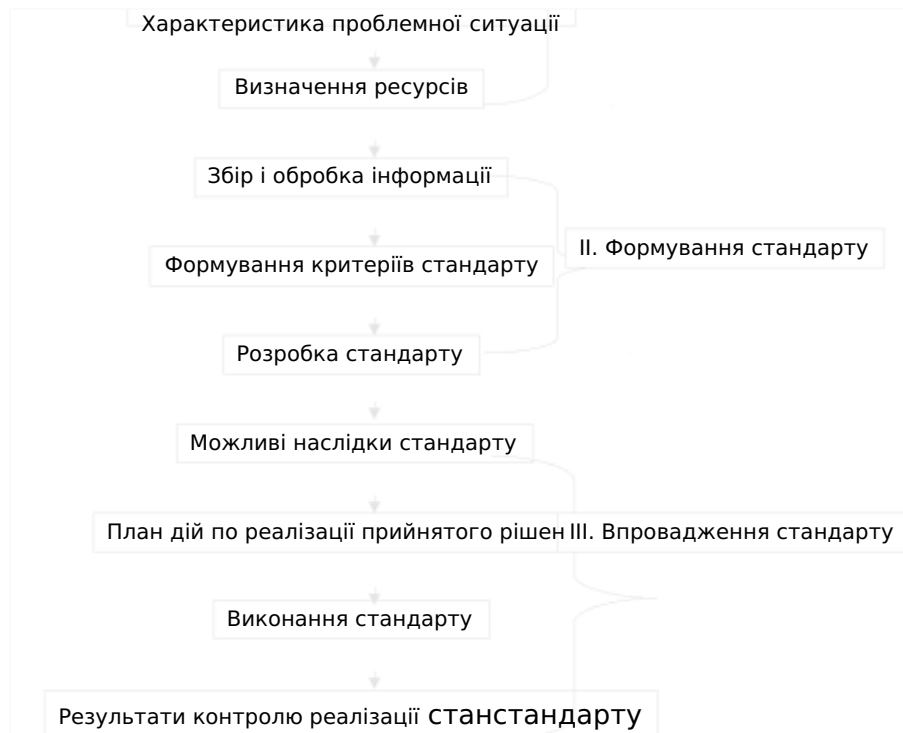


Рис. 3.2. Структуризація процесу розробки і впровадження корпоративних стандартів в СГ ТОВ «Довжик» [розроблено за джерелами 12, 40, 48, 62, 87]

Ця особливість вимагає від керівника СГ ТОВ «Довжик» бути не лише висококваліфікованим фахівцем своєї галузі, а й бути психологом із добре розвинутим логічним мисленням.

Ще на етапі формування документів управлінський персонал СГ ТОВ «Довжик» має знайти відповіді принаймні на такі питання:

«Яким чином ці документи мають реалізовуватись?»;

«Чи будуть вони зрозумілі виконавцям?»;

«Чи зможуть підлеглі їх дотримуватись у даних умовах?»;

«Як я сам буду діяти, коли будуть порушуватись ті чи інші вимоги документів?».

Знайшовши відповіді на ці питання, керівник СГ ТОВ «Довжик» тим самим поставить себе на місце виконавця і зможе застерегти себе від неправильних рішень, дій. Щоб завдання, які викладені в документі, були виконані успішно, потрібно, щоб виконавці ці завдання розуміли і трактували так, як розуміє і трактує їх автор документа. А це означає, що документ має відповідати принципам однозначності, послідовності, несуперечливості і, у разі потреби, аргументованості. Ці принципи впливають із законів логіки, яких слід дотримуватись у процесі підготовки документів.

Керівник СГ ТОВ «Довжик» має забезпечити злагоджену роботу підлеглих, налагоджувати їхні взаємовідносини, доводити й уміло переконувати їх діяти відповідно до розроблених і чинних розпорядничих, стабілізуючих і дисциплінуючих документів. При цьому кожного разу він має враховувати рівень зрілості колективу.

За відомою в менеджменті теорією життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара, рівень зрілості підлеглих визначається їхньою спроможністю нести відповідальність за свою поведінку, прагненням і намаганням досягти мети, освітою, досвідом, обізнаністю в конкретній сфері.

За цими ознаками зрілість підлеглих поділяється на чотири рівні:

низька, коли підлеглі не хочуть брати на себе відповідальність і не можуть через об'єктивні на це причини;

середня, коли підлеглі готові нести відповідальність, але через свою зрілість не можуть брати на себе цієї відповідальності;

помірковано висока, коли можуть брати відповідальність, але не хочуть;

висока, коли можуть брати відповідальність і хочуть нести відповідальність.

Щоб працювати з колективом будь-якого наведеного вище рівня зрілості, менеджерів самому треба бути високо зрілим, адже треба вміти і правильно сформулювати вказівку, і вміти аргументовано переконувати та

чітко виражати свої думки, і добре володіти методами доведення, переконання тощо.

Як показує досвід, у роботі з високо й помірковано зрілими колективами менеджерів швидше треба вдаватися до процесу доведення, а в роботі з колективами низького рівня зрілості – до мистецтва переконання. У першому варіанті менеджер більшу ставку робить на аргументацію. Тому тут він має уміти виводити наслідки з факту, володіти методами дедукції, індукції, аналогії, порівняння, узагальнення, правилами доведення й спростування тощо, тобто володіти повним арсеналом правил і законів логіки. У другому – менеджер основну ставку робить на переконання. За таких обставин, окрім логічних прийомів, він має використовувати психологічні й педагогічні.

Напрями покращення згуртованості трудового колективу СГ ТОВ «Довжик» за рахунок використання соціально-психологічних методів управління досліджено в наступному параграфі дипломної магістерської роботи.

3.3. Використання соціально-психологічних методів управління для покращення згуртованості трудового колективу СГ ТОВ «Довжик»

Аналіз відносин в колективі і вивчення процесів взаємодії керівника з підлеглими можуть здійснюватися на основі соціометричних вимірювань, які дозволяють дати кількісні і якісні оцінки людських відносин, що мають місце в групі на основі взаємних симпатій і антипатій. Отримані результати аналізу керівник СГ ТОВ «Довжик» може використовувати для аналізу соціально-психологічного клімату в колективі.

Вихідними даними для проведення розрахунків є результати соціометричного опитування, при якому кожному опитуваному вручається соціометрична анкета (в ній пояснюється мета опитування, його значення і формулюється прохання про участь в опитуванні, наведені правила заповнення анкети). Залежно від мети (в нашому випадку мета полягає в аналізі соціально-психологічного клімату в групі) в соціометричній анкеті перед кожним членом групи ставиться питання: «З ким би ви хотіли (не хотіли) працювати разом?» Відповідаючи на питання, кожний учасник визначає своє відношення до інших членів групи. Учасниками опитування виступили 18 працівників (управлінський і виробничий персонал) СГ ТОВ «Довжик». Результати опитування наведено на рис. 3.3.

№1 +2, 17 -3	№2 +1, 3, 7, 8, 14 -17	№3 +2, 7 -17	№4 +6, 11, 12 -5	№5 +6, 13 -9	№6 +4, 5, 11, 12, 13, 17, 18 -7	№7 +2, 3, 17, 18 -6	№8 +2, 14, 17 -13	№9 +10, 11, 12, 16 -5
№10 +9, 15 -5	№11 +4, 6, 9 -5, 10	№12 +4, 6, 13, 16 -5	№13 +5, 6, 12, 17, 18 -8	№14 +2, 8, 17 -1	№15 +10, 16 -9	№16 +9, 15 -5	№17 +1, 6, 7, 8, 14, 15, 18 -2,3	№18 +6, 7, 13, 17 -4

Рис. 3.3. Результати соціометричного опитування працівників СГ ТОВ «Довжик»

Результати опитування було занесено в групову матрицю (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Групові матриці соціометричного опитування працівників СГ ТОВ «Довжик»

Хто виби-рає	Кого вибирають																		+	-	Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
1	x	+	-														+		2	1	3
2	+	x	+				+	+						+			-		5	1	6
3			x				+										-		2	1	3
4				x	-	+					+	+							3	1	4
5					x	+			-		+	+	+				+	+	2	1	3
6				+	+	x	-					+					+	+	7	1	8
7		+	+				-	x										+	4	1	5

8		+						x					-	+			+		3	1	4	
9					-			x	+	+	+						+		4	1	5	
10								+	x							+			2	1	3	
11					+	-	+			+	-	x							3	2	5	
12					+	-	+		+				x	+			+		5	1	6	
13					+	+		-					+	x			+	+	5	1	6	
14	-	+						+							x		+		3	1	4	
15									-	+							x	+		2	1	3
16					-			+									+	x		2	1	3
17	+	-	-			+	+	+						+	+			x	+	7	2	9
18				-		+	+							+				+	x	4	1	5
+	2	5	2	3	2	7	4	3	4	2	3	4	5	3	2	3	7	4	65			
-	1	1	2	1	6	1	1	1	2	1	0	0	1	0	0	0	2	0		20		
Всѣо-го	3	6	4	4	8	8	5	4	6	3	3	4	6	3	2	3	9	4				85

Аналіз матриці дозволяє робити висновки про взаємостосунки, що склалися, в групі в аспекті того як члени групи вибирають і кого, хто більш активно вибирається, від кого частіше відмовляються.

Отримані результати дозволили виявити найвищий позитивний статус («зірка» - №6), менш впливовий позитивний статус («той, кому віддали перевагу» – №9, 16), найбільший негативний статус (№5).

Інтегральну характеристику згуртованості в групі можна отримати за допомогою індексу згуртованості групи, формула 3.1:

$$Z_{gr} = \frac{\sum R_{+}^{+}}{0,5 N(N-1)} = \frac{32}{0,5 \cdot 18(18-1)} = 0,21 \quad (3.1)$$

де $\sum R_{+}^{+}$ – кількість взаємопозитивних виборів в групі;

N – кількість членів групи, що брали участь в опитуванні.

Отримане значення $Z_{gr}=0,21$ підтверджує свідчить про низький рівень згуртованості групи.

Важливою характеристикою групи є також індекс інтеграції (I_{gr}), тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле, формула 3.2 [88]:

$$I_{gr} = 1/N_i = 1/0 = 0 \quad (3.2)$$

N_i – кількість членів групи, які не отримали жодного вибору.

Низькі рівні індексів згуртованості та інтеграції вказують на наявність емоційних міжособистісних конфліктів, схованих несприятливих факторів у колективі СГ ТОВ «Довжик», тому завдання керівника полягає в тому, щоб підвищити значення цих індексів.

Найпоширенішими персональними соціометричними індексами є соціометричний статус члена групи, індекс емоційної експансивності і індекс обсягу взаємодії.

В табл. 3.2 наведені розрахункові значення вказаних вище персональних соціометричних індексів.

Таблиця 3.2

**Розрахункові значення персональних соціометричних індексів
працівників СГ ТОВ «Довжик»**

№ п/п член а груп и	Соціометричний статус			Індекс емоційної експансивності			Індекс обсягу взаємодії
	Позитивни й	негативни й	загальний	Позитивний	негативни й	загальний	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,12	0,06	0,18	0,12	0,06	0,18	0
2	0,29	0,06	0,35	0,29	0,06	0,35	0
3	0,12	0,12	0,24	0,12	0,06	0,18	0,06
4	0,18	0,06	0,24	0,18	0,06	0,24	0
5	0,12	0,35	0,47	0,12	0,06	0,18	0,29
6	0,41	0,06	0,47	0,41	0,06	0,47	0
7	0,24	0,06	0,3	0,24	0,06	0,3	0
8	0,18	0,06	0,24	0,18	0,06	0,24	0

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
9	0,24	0,12	0,36	0,24	0,06	0,3	0,06
10	0,12	0,06	0,18	0,12	0,06	0,18	0
11	0,18	0	0,18	0,18	0,12	0,3	-0,12
12	0,24	0	0,24	0,29	0,06	0,35	-0,11
13	0,29	0,06	0,35	0,29	0,06	0,35	0
14	0,18	0	0,18	0,18	0,06	0,24	-0,06
15	0,12	0	0,12	0,12	0,06	0,18	-0,06
16	0,18	0	0,18	0,12	0,06	0,18	0
17	0,41	0,12	0,53	0,41	0,12	0,53	0
18	0,24	0	0,24	0,24	0,06	0,3	-0,06

В колективі СГ ТОВ «Довжик» було проведено анкетування з метою визначення типу темпераменту. Кожний працівник отримав анкету для тестування. Результати тестування виявили, що в колективі є таке

співвідношення типів темпераменту працівників: холерики – 32 %, флегматики – 21 %, меланхоліки – 10 %, сангвініки – 37 %. Для підвищення згуртованості трудового колективу, розроблено систему мотиваторів для працівників з різними типами темпераменту (табл. 3.3).

Покращення згуртованості трудового колективу СГ ТОВ «Довжик» можливо за рахунок використання таких складових елементів соціально-психологічних методів управління:

удосконалення морально-психологічного клімату трудового колективу;

удосконалення управління стресовими ситуаціями і конфліктами в діяльності трудового колективу СГ ТОВ «Довжик»;

дослідження особистих і професійних якостей управлінського персоналу СГ ТОВ «Довжик»;

удосконалення управління груповими явищами і процесами в СГ ТОВ «Довжик»;

удосконалення управління індивідуально-особистісною поведінкою персоналу СГ ТОВ «Довжик».

Розглянемо запропоновані напрями більш детально.

Таблиця 3.3

Система мотиваторів за типом темпераменту працівників

СГ ТОВ «Довжик»

Види мотиваторів для працівників з різними типами темпераменту			
Підлеглий -холерик	Підлеглий - флегматик	Підлеглий - меланхолік	Підлеглий - сангвінік
самостійність в роботі; участь в інноваційних проектах; робота на проривах; подобаються часті відрядження, зав'язування нових контактів, інтенсивне	стабільність і стійкість компанії на ринку; високий зарібок для флегматика - не головне: йому важливіше заробляти середні гроші, але регулярно і без затримок; спокійна робота,	підтримка з боку керівника; несправедлива критика - серйозний демотиватор для меланхоліка. Особливо цього не можна робити публічно, на нараді, у присутності інших співробітників;	розмір заробітної плати; перспектива кар'єрного зростання; можливість підвищення професійної компетентності; престижний офіс і іміджеві атрибути в

спілкування з різними людьми; мотиватором може виступати робота на виставках; гарний продавець; директивний стиль управління з боку керівника - демотиватор для фахівця лінійного рівня, що має холеричний темперамент; прилюдна похвала за успіхи у присутності персоналу компанії; корпоративні відзнаки за успіхи; вертикальна кар'єра і можливість влади мотивують його більше, ніж заробітна плата; направлення на навчання.	«без шарпання», в рамках його компетенції; хороша екологія приміщення, кондиціонер, зручне робоче місце і наявність фіксованої обідньої перерви; зручне розташування офісу і наявність корпоративного транспорту; пошана з боку керівника - мотиватори для такого підлеглого, особливо якщо він старший за свого начальника.	позитивна атмосфера в компанії і підрозділі, хороші, добрі стосунки з колегами - обов'язкова умова для його ефективної роботи; демотиватором є підвищений конфліктний фон в компанії; регулярний відпочинок; медичне страхування; стабільна робота.	роботі; корпоративні свята й абонементи в престижні фітнес-центри; інтенсивна і цікава робота з можливостями інновацій.
---	--	---	---

Морально-психологічний клімат – це сукупність обставин, що породжують певні установки членів колективу, які проявляються в їх внутрішньому відношенні і до оточуючих, і до своєї діяльності. Слід зазначити, що ці установки піддаються цілеспрямованому впливові з боку керівника колективу, а відтак, стан соціально-психологічного клімату колективу залежить від нього.

До складових морально-психологічного клімату колективу, які необхідно враховувати в діяльності СГ ТОВ «Довжик» належать [33]:

1. Ступінь задоволеності своєю діяльністю, яка досить суб'єктивна, оскільки одні члени колективу будуть вважати задоволеністю те, що інші – незадоволеністю. На ступінь задоволеності впливає: характер і зміст діяльності, ставлення до неї (прихильність або антипатія), престижність, розмір винагороди, перспективи, супутні можливості, специфічні можливості.

2. Психологічна і соціально-психологічна сумісність. В основі першої знаходиться відповідність темпераментів членів колективу, другої – відповідність професійних і морально-психологічних якостей.

Соціально-психологічна сумісність членів колективу забезпечується низкою умов, які необхідно враховувати в діяльності СГ ТОВ «Довжик»:

раціональним розподілом функцій за якого жоден із взаємодіючих суб'єктів не зможе добитися успіху за рахунок іншого або у випадку, коли той потерпить невдачу;

відповідністю особистих можливостей кожного структурі і змісту його діяльності, завдань і, відповідно, вимог, які до нього висуваються;

близькістю або співпаданням моральних позицій на основі чого виникає взаємне довір'я, прагнення до взаєморозуміння і бажання співпрацювати.

однорідністю мотивів діяльності та індивідуальних прагнень членів колективу;

можливістю взаємодоповнення і на основі цього – органічного поєднання здібностей кожного працівника в процесі роботи.

Вивчення морально-психологічного клімату в трудовому колективі СГ ТОВ «Довжик» є одним із дієвих методів оцінки якості роботи із персоналом, зокрема, щодо ролі й місця керівництва в створенні сприятливих умов для професійної діяльності, ефективності роботи працівників. Психологічний клімат формується в колективі поступово, але при отриманні достатньої визначеності та виразності стає відносно самостійним фактором життя колективу і впливає на продуктивність праці групи й окремих працівників, на самопочуття кожного члена колективу, ступінь його прихильності до колективу, стабільність кадрів.

Морально-психологічний клімат в трудовому колективі СГ ТОВ «Довжик» рекомендовано оцінювати за трьома рівнями взаємин:

взаємини між членами колективу по вертикалі (сприйняття керівника колективом і ступінь його участі в управлінні, задоволеність членів колективу керівництвом);

взаємини між членами колективу по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків, типи й способи вирішення конфліктів);

ставлення до праці (задоволеність працею, ефективність професійної діяльності).

Ставлення до праці під час вивчення морально-психологічного клімату доцільно досліджувати на двох рівнях: спільна задоволеність працею (характером роботи, умовами, заробітною платою); намір продовжувати роботу в конкретному підрозділі.

Керуючись загальними підсумками проведеної роботи суб'єкт оцінки (інспектор відділу кадрів) повинен внести конкретні пропозиції по покращенню морально-психологічного клімату, та розробити дієві шляхи їх реалізації.

Удосконалення управління стресовими ситуаціями і конфліктами в діяльності трудового колективу СГ ТОВ «Довжик» пов'язано з найбільш стійкими факторами, що призводять до стану напруги і потребують детального аналізу, до них належать: висока завантаженість роботою; дефіцит часу; негативні емоції, пов'язані зі станом очікування; нерозв'язані конфлікти; протиріччя між вимогами і можливостями їх реалізації; складні проблеми, що вимагають відповідального управлінського рішення, і які довго неможливо розв'язати; нечітка постановка завдань, часта їх зміна; незрозумілі перспективи просування по службі; кваліфікація співробітника недостатня для виконання дорученої йому справи тощо.

Накопичений досвід управління вітчизняними та зарубіжними організаціями дозволяє виділити такі основні засоби захисту від стресів, які можливо застосувати в СГ ТОВ «Довжик». Це такі заходи:

Зміна орієнтацій. Слід мати кілька цілей, які можна вирішувати одночасно і коли при вирішенні однієї проблеми, виникає стресова ситуація, то слід зосередити свою увагу на вирішенні іншої проблеми;

Вміння вчасно відмовитись від того, що неможливо досягти. Слід виховувати в собі якість, яка дозволяла б вчасно відмовитись від вирішення певної проблеми, зменшити для себе її цінність, з метою зниження втрат від неможливості її виконати;

Здатність наперед прорахувати можливу невдачу і її наслідки;

Здатність відрізнити невдачу від катастрофи, частковий промах від краху усіх життєвих планів;

Користуватися системою пріоритетів: тобто навчитись виділяти кілька важливих справ, які слід вирішити сьогодні, завтра, або коли буде час.

Навчитися говорити «ні». Як правило, якщо людина відповідальна та акуратна при виконанні доручень керівництва, то вона отримує порівняно з іншими працівниками значно більшу кількість термінових непередбачених завдань, які потребують великої уваги та часу;

Задавати питання при отриманні завдання, що допоможе уникнути необхідності знову звертатися до керівника або переробляти завдання через те, що не зрозуміло, як його слід виконувати.

Чим менше конфліктів у колективі, тим кращий, тим сприятливіший психологічний клімат панує в ньому. Велике значення має передбачення керівником конфліктних ситуацій і прийняття попереджувальних (превентивних) заходів щодо погашення конфлікту.

Це стає можливим тільки тоді, коли керівник СГ ТОВ «Довжик» знаючи установки, інтереси, плани своїх підлеглих, може передбачити, в яких ситуаціях їхні інтереси можуть перетнутися; знає конфіденційну інформацію про стосунки між членами колективу; має вчасну інформацію про зовнішні загрози, які можуть порушити стабільний стан справ у його колективі.

Щодо аналізу конфліктної ситуації керівник «СГ ТОВ «Довжик» повинен:

відокремити привід, який сприяв виникненню конфлікту, від справжньої причини;

визначити «ділову зону» конфлікту, тобто межу «больових» інтересів;

з'ясувати мотиви вступу працівників у конфлікт;

виявити скерованість конкретних дій учасників конфлікту;

спрогнозувати наслідки (для колективу і для себе), до яких може призвести конфліктна ситуація в її екстремальному прояві;

виробити декілька альтернативних стратегій погашення конфлікту;

виробити для себе стратегію дій на випадок виходу ситуації з-під контролю (спонтанного розвитку подій).

Дослідження особистих і професійних якостей управлінського персоналу СГ ТОВ «Довжик» пропонуємо здійснювати за допомогою методик аналізу й визначення профпридатності наведених нижче.

1. Тест – опитувальник по визначенню особистісних властивостей (Айзенк Г.). У даній методиці визначається два основних фактори: екстраверсія – інтроверсія й фактор нейротизму. Визначається темперамент людини. Екстраверти – товариські, ініціативні, гнучкі у поведінці, мають високу соціальну пристосовність. Інтроверти, навпаки нетовариські, замкнуті, соціально пасивні, мають утруднення у соціальній адаптації. Фактор нейротизму-свідчить про становище з боку емоційної стійкості, тривожності, рівня самоповаги. Менеджер повинен бути емоційно стійким. Список містить 57 питань [28, 60].

2. Тест на вимір гнучкості інтелекту (Айзенк Г.). Цей тест, призначений для визначення рівня інтелектуального розвитку. У тесті використовується словесний, цифровий і графічний матеріал у сполученні з різними способами формулювання й представлення завдань. Даний тест призначений для освіченої людини у віці 18-60 років. На виконання тесту дається 30 хвилин. Відповідь на завдання складається з одного числа, букви чи слова. У деяких завданнях необхідно вибрати один варіант із двох можливих. Найбільш

достовірний варіант, що свідчить про здібності до професії менеджера, виходить у діапазоні від 100 до 130 балів [39].

3. Диференціально-діагностичний опитувальник (Климов Є.). Даний тест, призначений для визначення професійної спрямованості. Він містить 20 тверджень, що дозволяють класифікувати види трудової діяльності. У бланку відповідей 5 стовпців, що відповідають вираженій схильності до визначеного типу професій: П – «людина – природа»; Т – «людина – техніка»; Л – «людина – людина»; З – «людина – знакова система»; Х – «людина – художній образ». Робота менеджера, в першу чергу, це робота з людьми. Тому у кандидата повинна бути найбільш виражена схильність до професій типу «людина – людина», а також до тих, де він є фахівцем [39,52].

4. Методика «Лідер» (Немов Р.). Дана методика, призначена для того, щоб оцінити здатність кандидата бути лідером. У даній методиці кандидату у менеджери необхідно відповісти на 50 питань, і за його відповідям оцінюється здатність володіти персональними психологічними якостями, необхідними лідеру. За кожен відповідь, співпадаючу з ключовим, випробуваний одержує 1 бал. До 25 балів – якості лідера виражені слабо [26].

5. Методика виявлення комунікативних і організаторських схильностей (КОС-1) (Сінявський В., Федорішин В.). Дана методика, корисна не тільки для діагностики особистісних якостей, але і для виявлення лідерів, організаторів, що можуть згуртувати колектив. Методика базується на принципі відображення й оцінки деяких особливостей поведінки в різних ситуаціях, знайомим із особистого досвіду. Усі питання розміщені на бланку в порядку суворого пред'явлення питань, пов'язаних з комунікативними якостями особистості, і питань, пов'язаних із її організаторськими якостями. На кожен якість по 20 питань. Відповіді на питання, випробувані заносять у «Лист відповідей», у якому фіксуються їх анкетні дані результатів роботи. Для кількісної обробки даних консультант використовує дешифратори, у яких поставлені ідеальні відповіді, у максимальному ступені, що відбивають комунікативні й організаторські схильності [71].

6. Опитувальник RSK для оцінки схильності до ризику (Шуберт Г.). Щоб передбачати наслідки діяльності працівника, необхідно визначити його надійність, ступінь готовності до ризику. Європейські вчені вважають, що «готовність до ризику» базується в основному на індивідуальних якостях працівника: потребах, актуальних мотивах, домінантності, екстравертності, ригідності, егоцентризмі, легкодумстві, несумлінності, боязкості. Дана методика містить 25 питань із п'ятьма варіантами відповідей. Підраховуються тільки позитивні відповіді. Відповідь «Повне так» становить 2 бали, «Скоріше так, чим ні» – 1 бал. В інтервалі від 34 до 50 говорять про схильність до ризику.

7. Опитувальник для оцінки мотивації до досягнення мети – успіху (по Елерсу Т.). Опитувальник Елерса Т. визначає наскільки майбутній кандидат мотивований до досягнення цілі – успіху. Опитувальник містить 41 речення, де пропонується оцінити наскільки те, що в них стверджується відповідає тому, що кандидат сам звичайно про себе думає, робить і переживає. При згоді з даним твердженням ставить знак «+» у стовпчик «Так». Якщо ні, то ставить знак «-» у стовпчик «Ні». При інтерпретації результатів тестування 22 бали і більш свідчить про високу мотивацію до досягнення успіху [39].

8. Тест-опитувальник «Чи рішучі Ви?» (по В. Роцаховському). Рішучість відноситься до вольових якостей менеджера. Менеджер повинен не відступати перед труднощами, бути здатним, при необхідності, приймати рішучі міри, бути рішучим. Опитувальник містить 12 питань і два варіанти відповідей. При оцінці результатів тестування необхідно скористатися ключем. Якщо сума балів знаходиться у межах від 20-28, то це говорить про високу рішучість людини. Логічність і послідовність допомагають йому вирішувати питання швидко й правильно.

Робота з персоналом в СГ ТОВ «Довжик» повинна передбачати правильний добір і розстановку кадрів, вивчення й аналіз їх просування по службі, формування резерву кадрів, створення системи атестації, освіти й

навчання. Вона є складною та багатогранною, оскільки кожна людина індивідуальна й неповторна.

Серед багатьох способів і методів добору кадрів, для СГ ТОВ «Довжик» можна виокремити такі:

1. Відповідність кандидата на посаду системі вимог. Беручи за основу систему вимог до професії (посади), обирають із працюючого персоналу кандидатів, які найбільше їм відповідають.

2. Професійний відбір. Він постає як система заходів, що дають змогу виявити найпридатніших за своїми індивідуальними якостями кандидатів до навчання і професійної діяльності за конкретними спеціальностями. Професійний відбір передбачає оцінювання стану здоров'я, фізичного розвитку, рівня освітньої підготовки, професійних здібностей, індивідуально-психологічних можливостей конкретної людини. Особливо актуальний він щодо діяльності у складних, екстремальних умовах, до якої пред'являють підвищені вимоги. Це зумовлено тим, що за своїми психічними і фізичними якостями люди неоднакові з народження, у них різні можливості розвитку в процесі навчання і виховання, як і різні здібності й задатки.

Багато якостей піддаються розвитку в процесі спеціальних тренінгів, але тільки до певної стадії і то з великими затратами часу та сил. Тому для забезпечення відповідності індивідуальних особливостей спеціалістів об'єктивним і специфічним вимогам до професії, в діяльності в СГ ТОВ «Довжик» необхідно організовувати профвідбір, що має охоплює такі етапи (аспекти): медичний відбір; освітній відбір; анкетний відбір; психологічний професійний відбір.

Психологічний професійний відбір тісно пов'язаний з такими категоріями праці, як професійна придатність і психологічні професійно важливі якості. **Профпридатність** в СГ ТОВ «Довжик» – це сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення нею наявності спеціальних знань і вмінь прийнятної ефективності праці. **Профпридатність** залежить від природних даних та мотивації людини. Формуванню і

закріпленню її сприяють система моральної та матеріальної стимуляції, задоволення, що отримує людина від діяльності, усвідомлення значущості результатів діяльності в товаристві.

Психологічні професійно важливі якості – якості індивіда, які безпосередньо стосуються трудового процесу і впливають на його ефективність. Професійно важливими якостями можуть бути конституційні (загальносоматичні), нейродинамічні (пов'язані з нервовою діяльністю) особливості психічних функцій, особистісні якості, система відношень. Професійно важливою може бути будь-яка психологічна якість людини у процесі діяльності, яка впливає на успішність її виконання.

До методів профвідбору належать, які можливо використовувати в СГ ТОВ «Довжик» належать такі:

професіографічний аналіз діяльності, результатом такого аналізу, здійсненого спеціалістами-психологами, є професіограма – опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії. Найважливіша її складова – психограма. Це характеристика вимог, висунутих професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей; перелік та опис загальних і спеціальних умінь та навичок, необхідних для конкретної професійної діяльності;

метод експертного оцінювання. Для цього група авторитетних експертів отримує завдання незалежно один від одного назвати не менше п'яти якостей, які повинен мати майже ідеальний спеціаліст. Виокремлені експертами якості структурують, встановлюють відповідні їх показники і критерії;

відбірний тест, він передбачає використання психологічних тестів і є формальним методом оцінювання придатності кандидатів на заміщення посади.

Зміст профвідбору в СГ ТОВ «Довжик» має становити комплекс обов'язкових процедур: з'ясування доцільності створення системи профвідбору кандидатів на конкретну спеціальність; чітке формулювання

конкретних завдань профвідбору; психологічне дослідження особливостей діяльності з метою визначення професійних вимог до кандидатів; підбір і (або) розроблення методичних прийомів оцінювання психологічних професійно важливих якостей особистості (залежно від завдань відбору і характеру діяльності); розроблення та експериментальна перевірка критеріїв профпридатності осіб, які пройшли психологічне обстеження (кандидатів); розроблення організаційно-методичних форм проведення профвідбору.

Удосконалення управління груповими явищами в СГ ТОВ «Довжик» необхідно здійснювати за рахунок підвищення соціальної активності; соціального регулювання; управління нормативною поведінкою.

Методи підвищення соціальної активності покликані підвищувати ініціативу і творче ставлення членів колективу до виконання службових та громадських обов'язків. Для цього на підприємстві доцільно використовувати обмін передовим досвідом, розвиток соціальних потреб та інтересів, визначення соціальних проблем і перспективних цілей тощо.

Саме для СГ ТОВ «Довжик» запропонуємо впровадити такі методи управління соціальною активністю як: особисті творчі плани; постановка соціальних проблем; розвиток соціальних потреб та інтересів; моральне стимулювання; новаторство та обмін досвідом.

Для СГ ТОВ «Довжик» пропонуємо удосконалити наступні основні види морального заохочення: оголошення подяки; нагородження Почесною грамотою; вручення листів подяки сім'ям працівників.

Керівництву СГ ТОВ «Довжик» пропонуємо проводити соціальне анкетування в колективі, що дасть змогу постійно тримати під контролем стан клімату та ролі керівників. Проведення інтерв'ювання та особистого спостереження в колективі, орієнтація на демократичний стиль керівництва також дадуть позитивні результати.

Для стимулювання особистої ініціативи працівників пропонуємо в СГ ТОВ «Довжик» запровадити наступні групи стимулів:

підвищення рівня відповідальності – делегування повноважень, що дає змогу працівнику приймати рішення від імені керівництва;

зміцнення авторитету службовця, який відзначився, публічною похвалою, високою оцінкою результатів його діяльності у присутності інших працівників;

почесне доручення представляти підприємство в інших організаціях;

виступ з доповіддю чи повідомленням на нараді;

зміцнення авторитету працівника, що відзначився, публічною похвалою, високою оцінкою результатів його праці у присутності інших співробітників;

зарахування до резерву на заміщення керівної посади;

розкриття перед працівником перспектив розвитку підприємства і у зв'язку з цим прогноз службового зростання працівника;

особиста неформальна похвала підлеглого в процесі ділових контактів;

моральна підтримка;

іменні поздоровлення із знаменними датами.

Впровадження рекомендацій, запропонованих в третьому розділі дипломної магістерської роботи, в практику господарювання СГ ТОВ «Довжик» підвищить рівень його соціально-економічної ефективності.

ВИСНОВКИ

Виконані завдання дипломної магістерської роботи дозволяють сформулювати такі висновки.

1. У загальноприйнятому розумінні методи – це способи (прийоми) цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети. Усі методи управління використовуються в практичній діяльності керівником не як окремі, розрізнені й самостійні способи впливу, а як цілісна система взаємопов'язаних та взаємодіючих конкретних методів.

У методах менеджменту виражається сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери (керівники) забезпечують скоординовану діяльність в організації та єдність інтересів усього персоналу. Мета і методи взаємопов'язані між собою. Кожній меті відповідають певні методи її досягнення. Тому менеджеру важливо слідкувати за відповідністю мети методам своєї діяльності.

Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Методи управління покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена. Цим методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються у ході вирішення комплексних виробничо-господарських завдань.

Особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. Таким чином, зміст поняття «методи управління» витікає із суті і змісту управління і належить до основних категорій теорії управління.

2. За змістом методи управління слід розглядати з позицій вимог основних законів виробництва, управління, специфіки відносин. Відповідно виділяють економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні), соціальні та психологічні методи управління.

Економічні методи управління посідають ключове місце в системі методів менеджменту. Це зумовлене тим, що управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами, в основу яких покладено об'єктивні потреби й інтереси людей. Визначення сукупності економічних важелів, за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє вимоги колективу в цілому й кожного працівника зокрема є принциповим питанням для підприємств.

Основою організаційно-адміністративних методів управління є організаційні відносини, які є складовою механізму менеджменту підприємств. Оскільки через них безпосередньо реалізується одна з найважливіших функцій управління – функція організації, то завданням організаційно-адміністративної діяльності є координація дій підлеглих. Без організаційно-адміністративного впливу не можуть реалізуватися економічні методи управління, тому що він забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу.

Соціальні методи ґрунтуються на використанні соціального механізму, що діє у колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби тощо). Ефективність застосування методів управління в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей. Соціальні методи управління направлені на формування та розвиток високопродуктивних трудових колективів шляхом управління свідомістю та поведінкою людей через фактори їх діяльності (потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, схильності).

Сутність психологічних методів зводиться до способів впливу на особистість та колективи з метою зміни ними своїх настанов у трудовій діяльності і творчій активності, а також на соціальні й психологічні інтереси фірм та їхній персонал (роль і статус особистості, групи, фірми, психологічний клімат, етика поведінки, спілкування тощо). При цьому використовуються знання загальної і соціальної психології. Психологічні методи використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників фірм і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату.

3. Ефективність є однією з головних характеристик результативності управління діяльністю підприємства, що зумовлює необхідність її детального вивчення. Забезпечення ефективності наряду пов'язано з його оцінюванням. Розв'язання питань підвищення та підтримки ефективності системи методів управління підприємством неможливо без комплексного оцінювання її рівня. Результати такого оцінювання дозволяють прогнозувати вплив методів управління на ключові функціональні підсистеми підприємства, ухвалювати відповідні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня ефективності управління діяльністю, вибирати способи, інструменти управління діяльністю підприємства.

4. Основними видами діяльності СГ ТОВ «Довжик» є: **відтворення** рослин; вирощування зернових культур (**крім** рису), бобових культур і **насіння олійних** культур; вирощування **овочів** і баштанних культур, **коренеплодів і бульбоплодів**.

Місія СГ ТОВ «Довжик»: організація ефективного, високоякісного та потужного виробництва сільськогосподарської продукції, підвищення цінності бізнесу за рахунок переробної діяльності та ефективного менеджменту, орієнтація у своїй діяльності на соціальну відповідальність та визнання внесків працівників в успіх підприємства.

На основі аналізу загальної структури персоналу СГ ТОВ «Довжик» **за 2015-2017 рр.**, можна зробити висновок, що загальна чисельність персоналу

за вказаний період збільшилась на 16 осіб, і в 2017 році склала 76 осіб, серед них 18 осіб управлінського персоналу і 58 осіб – виробничого персоналу.

На кінець 2017 р. управлінський персонал СГ ТОВ «Довжик» представлений переважним чином працівниками віком від 29 до 40 років (38,89%), 27,78% від загальної чисельності управлінського персоналу складають працівники віком від 41 до 50 років, 16,67% - працівники передпенсійного віку.

Відносний рівень кваліфікованості управлінського персоналу СГ ТОВ «Довжик» протягом 2015-2017 рр. збільшився з 0,31 до 0,72. Виробничий персонал представлений в основному працівниками, які мають спеціальну професійну підготовку.

Впродовж останніх трьох років у СГ ТОВ «Довжик» переважає кількість працівників із стажем роботи від 1 до 5 років. В цілому в СГ ТОВ «Довжик» більшу частину працівників становлять чоловіки. І управлінський, і виробничий персонал формувався в основному за рахунок чоловічої сили. Керівні посади в СГ ТОВ «Довжик» займають як чоловіки, так і жінки. Кількість жінок-спеціалістів протягом трьох років збільшилась з 2 до 5 осіб. Технічними службовцями протягом 2015-2017 років працювали тільки жінки.

В СГ ТОВ «Довжик» протягом 2015-2017 років спостерігається незначна плінність кадрів. Так, у 2015 році звільнено за власним бажанням 5 працівників, у 2016 році – 5, а в 2017 році – 6 осіб. Скорочення штату на даному підприємстві не відбувалось, порушників дисципліни зафіксовано не було.

5. За результатами проведеного SWOT-аналізу було визначено, що СГ ТОВ «Довжик» знаходиться в полі С і З – це означає, що підприємство максимально повинно використати всі свої сильні сторони для пом'якшення (усунення) загроз. Для того, щоб СГ ТОВ «Довжик» не потрапило під вплив потенційних зовнішніх загроз, потрібно розвивати та удосконалювати свою

діяльність в тому напрямку, де господарство має певні слабкості, які необхідно усунути або вдосконалити.

Визначено такі складові стратегії СГ ТОВ «Довжик»: збільшення виробництва та підвищення якості тієї продукції, на яку є попит на ринку; мотивація та навчання персоналу бути більш відповідальними дозволить встановити більш ефективну структуру управління; розробка переробної діяльності та діяльності, яка збільшить цінність продукції на підприємствах, які вертикально інтегрують маркетингові канали; надання послуг фермерським господарством, включаючи консультації з питань управління, фінансування, зберігання, висушування, класифікації врожаю та сертифікованого виробництва посівного матеріалу.

СГ ТОВ «Довжик», на протязі досліджуваного періоду, характеризується прибутковістю, рентабельністю своєї діяльності, а також фінансовою стійкістю та платоспроможністю.

Чистий дохід від реалізації продукції на кінець аналізованого періоду зріс; так, як і чистий прибуток; останній зріс у 2017 році на 149 тис. грн., в порівнянні з 2016 р. Ефективно залучені активи – коефіцієнт обертання оборотних активів підвищився, фондівіддача зросла, а фондоемність знизилась.

Фінансується господарська діяльність СГ ТОВ «Довжик», переважним чином, за рахунок власного капіталу, його питома вага в структурі джерел фінансових ресурсів у 2017 році склала 94,19%; решту 5,81% в цій структурі в 2017 р. займають поточні зобов'язання і забезпечення. Таким чином, на кінець аналізованого періоду – 2017 рік – збільшилась і вартість власних оборотних коштів – на 696 тис. грн., порівняно з 2016 р.

Рентабельність СГ ТОВ «Довжик», за всіма її видами, у 2017 р. нижча, порівняно з 2015 р., але вища за її показники у 2016 р., що відображає, як налагодження ефективності роботи підприємства, так і необхідність подальшого підвищення рентабельності.

З метою підвищення ефективності застосування методів управління в СГ ТОВ «Довжик» доцільно запропонувати такі пропозиції.

1. Порядок розробки цільової комплексної програми в СГ ТОВ «Довжик» повинен включати наступні етапи.

Оцінка існуючого стану СГ ТОВ «Довжик» та її розвитку на перспективу з урахуванням існуючих у теперішньому та минулому темпів і пропорцій (прогноз показників на основі екстраполяції).

Розробка моделі ідеального стану СГ ТОВ «Довжик» (за галузями та сферами діяльності) з точки зору оптимального задоволення потреб в її продукції та послугах і забезпечення її конкурентоспроможності з урахуванням зовнішніх загроз (на основі цільових нормативів і показників, а також прогнозних даних із стратегічного плану розвитку).

Зіставлення ідеального і можливого розвитку СГ ТОВ «Довжик» за галузями (видами економічної діяльності) і визначення розриву між цими показниками. Формування проблем і виділення найбільш важливих з точки зору досягнення запланованих цілей. Опис найбільш важливих проблем під програмну розробку (для обґрунтування проблем можна використовувати дані стратегічного плану, а їх опис здійснюється в рамках розробки програми).

Визначення мети, завдань і найбільш важливих заходів, які вирішують поставлену програмну проблему. На цьому етапі використовуються методи побудови «дерева цілей», які дозволяють розмежувати мету до комплексу заходів, забезпечуючи єдину цільову спрямованість всіх завдань і заходів.

Формування концепції вирішення проблеми, розробка варіантів розвитку об'єкта програмно-цільового планування, обґрунтування необхідних економічних і структурних перетворень у розвитку сфери послуг за умови забезпечення максимального наближення її розвитку до суспільно-необхідних потреб (ідеального стану).

Визначення необхідних ресурсів для реалізації програми в укрупненому варіанті (матеріальних, фінансових, трудових) і оцінка існуючої

ресурсної бази на предмет можливості реалізації програмних заходів на базі наявних ресурсів.

Взаємна ув'язка потреб і можливостей ресурсного забезпечення програм і визначення оптимального ресурсного потенціалу для ефективного і запланованого розвитку сфери послуг в рамках реалізації програми.

Розробка макету програми і обґрунтування конкретних заходів, завдань, строків їх здійснення, необхідних ресурсів і їх номенклатури для реалізації програмних завдань.

Зіставлення можливих і необхідних ресурсів за номенклатурою та обсягом (матеріальних, фінансових, трудових), за кількістю та якістю; формування умов оптимального та програми першочергового забезпечення необхідними ресурсами. Розрахунок ефективності програми (соціальний, економічний, екологічний тощо).

Уточнення програми та приведення її у відповідність із затвердженим макетом. Узгодження програмних завдань з виконавцями, уточнення та розукрупнення основних показників. Складання графіка виконання робіт.

Затвердження програми як директивного документа і організація доведення завдань до виконавців. Визначення системи звітності.

Організація реалізації програми (створення координаційних рад тощо). Контроль за ходом реалізації (визначення форм контролю та їх періодичності, визначення відповідальності за виконання показників програми).

2. Аналіз відносин в колективі і вивчення процесів взаємодії керівника з підлеглими можуть здійснюватися на основі соціометричних вимірювань, які дозволяють дати кількісні і якісні оцінки людських відносин, що мають місце в групі на основі взаємних симпатій і антипатій. Отримані результати аналізу керівник СГ ТОВ «Довжик» може використовувати для аналізу соціально-психологічного клімату в колективі.

Вихідними даними для проведення розрахунків є результати соціометричного опитування, при якому кожному опитуваному вручається соціометрична анкета, де перед кожним членом групи ставилося питання: «З

ким би ви хотіли (не хотіли) працювати разом?» Відповідаючи на питання, кожний учасник визначає своє відношення до інших членів групи. Учасниками опитування виступили 18 працівників (управлінський і виробничий персонал) СГ ТОВ «Довжик».

Результати опитування було занесено в групову матрицю. Аналіз матриці дозволяє робити висновки про взаємостосунки, що склалися, в групі в аспекті того як члени групи вибирають і кого, хто більш активно вибирається, від кого частіше відмовляються. Отримані результати дозволили виявити найвищий позитивний статус («зірка» - №6), менш впливовий позитивний статус («той, кому віддали перевагу» – №9, 16), найбільший негативний статус (№5).

Отримане значення інтегральної характеристики згуртованості в групі 0,21 свідчить про низький рівень згуртованості групи.

В колективі СГ ТОВ «Довжик» було проведено анкетування з метою визначення типу темпераменту. Результати тестування виявили, що в колективі є таке співвідношення типів темпераменту працівників: холерики – 32 %, флегматики – 21 %, меланхоліки – 10 %, сангвініки – 37 %. Для підвищення згуртованості трудового колективу, розроблено систему мотиваторів для працівників з різними типами темпераменту.

3. Покращення згуртованості трудового колективу СГ ТОВ «Довжик» можливо за рахунок використання таких складових елементів соціально-психологічних методів управління:

- удосконалення морально-психологічного клімату трудового колективу;

- удосконалення управління стресовими ситуаціями і конфліктами в діяльності трудового колективу СГ ТОВ «Довжик»;

- дослідження особистих і професійних якостей управлінського персоналу СГ ТОВ «Довжик»;

- удосконалення управління груповими явищами і процесами в СГ ТОВ «Довжик»;

- удосконалення управління індивідуально-особистісною

поведінкою персоналу СГ ТОВ «Довжик».

4. Для удосконалення формування морально-психологічного клімату трудового колективу СГ ТОВ «Довжик» потрібно застосовувати спеціальні заходи для оптимального управління соціально-психологічним кліматом у колективі:

науково обґрунтований добір, навчання та атестацію керівних кадрів;

комплектування первинних колективів із урахуванням чинника психологічної сумісності;

застосування соціально-психологічних методів, які сприяють створенню у членів колективу, навичок ефективного взаєморозуміння і взаємодії (тренінги, ділові ігри тощо).

5. Розглядаючи управління психологічною підсистемою СГ ТОВ «Довжик», рекомендовано управлінському персоналу розвивати такі якості:

психологічні: прагнення до лідерства; готовність до розумного ризику; прагнення успіху, честолюбство; здатність домінувати в екстремальних умовах; самодостатність особистості; комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогностичність); стійкість до стресу, адаптивність, тобто швидка пристосовуваність до нових умов;

соціальні: схильність керуватися принципами соціальної справедливості; мистецтво попереджувати і розв'язувати конфлікти, виступати в ролі посередника; уміння встановлювати і підтримувати систему стосунків в з рівними собі людьми; тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми; уміння залишатися цілим між «молотом» і «ковадлом» (тиском згори і опором знизу); уміння брати на себе відповідальність; беззастережне виконання правил, які прийняті організацією; уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій.

Схожість

Схожість по Бібліотеці акаунту		76		
1	Студентська робота	ID файлу: 7930814	Institution: Poltava university of economics and trade	1.32%
2	Студентська робота	ID файлу: 8371878	Institution: Poltava university of economics and trade	43 Джерело 0.41%
3	Студентська робота	ID файлу: 7933445	Institution: Poltava university of economics and trade	0.26%
4	Студентська робота	ID файлу: 8320719	Institution: Poltava university of economics and trade	29 Джерело 0.06%
5	Студентська робота	ID файлу: 7996003	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело 0.04%